

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу
Форма навчання денна
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)
« _____ » _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему «Управління ефективністю маркетингової діяльності»

зі спеціальності 075 Маркетинг

Виконавець роботи Тімошенко Євген Андрійович

(підпис, дата)

Науковий керівник д.е.н., професор Карпенко Наталія Володимирівна

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.03

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Затверджую
Завідувач кафедри _____ проф. Н.В.
Карпенко

(підпис)

«_____» _____ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ**

на тему «Управління ефективністю маркетингової діяльності»

Студент спеціальності 075 Маркетинг

Прізвище, ім'я, по батькові Тімошенко Євген Андрійович

Затверджена наказом ректора № 195-Н від «06» вересня 2019 р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	до 28.02.2020	28.02.2020
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи	до 6.03.2020	6.03.2020
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	до 20.03.2020	20.03.2020
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	до 01.04.2020	01.04.2020
5. Написання аналітичного (другого) розділу	до 17.04.2020	17.04.2020
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)	до 01.05.2020	30.04.2020
7. Оформлення роботи	до 15.05.2020	15.05.2020
8. Подання роботи науковому керівнику	до 18.05.2020	18.05.2020
9. Подання роботи на кафедру	до 29.05.2020	29.05.2020
10. Перевірка роботи на плагіат	до 11.06.2020	1.06.2020
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	до 15.06.2020	15.06.2020

Дата видачі завдання «24» лютого 2020 р.

Студент _____

(підпис)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Карпенко Наталія
Володимирівна

(підпис)

Результати захисту дипломної роботи

Дипломна робота оцінена на _____

(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від «_____» червня 2020 р.

Секретар ЕК _____ Л.І. Клімова

(підпис)

Затверджую
Зав. кафедру _____
(підпис)

д.е.н., проф. Карпенко Н.В.

«6» березня 2020 р.

Погоджено
Науковий
керівник _____
(підпис)

д.е.н., проф. Карпенко Н.В.

«6» березня 2020 р.

План

дипломної роботи студента освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності 075 Маркетинг
на тему «*Управління ефективністю маркетингової діяльності*»

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

- 1.1 Основи сучасних концепцій маркетингу
- 1.2 Сучасний стан розвитку ринкового середовища Полтавської області
- 1.3 Роль маловитратного маркетингу в стабілізації маркетингової діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

- 2.1 Аналіз ринкової діяльності Полтавської облспоживспілки
- 2.2 Маркетинговий аудит підприємств споживчої кооперації
- 2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації на сільському ринку Полтавщини

РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

- 3.1. Стратегічна модель підприємств споживчої кооперації
- 3.2 Планування маркетингу на підприємствах споживчої кооперації
- 3.3. Методичні підходи щодо організації маркетингу на підприємствах споживчої кооперації

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Студент

_____ (підпис)

Тімошенко Є.А.

«6» березня 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1 Основи сучасних концепцій маркетингу.....	7
1.2 Сучасний стан розвитку Полтавської області ринкового середовища.....	18
1.3 Роль маловитратного маркетингу в стабілізації маркетингової діяльності підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.	36
2.1 Аналіз ринкової діяльності Полтавської облспоживспілки.....	36
2.2 Маркетинговий аудит підприємств споживчої кооперації.....	43
2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації на сільському ринку Полтавщини.....	54
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ	63
3.1. Стратегічна модель підприємств споживчої кооперації.....	63
3.2 Планування маркетингу на підприємствах споживчої кооперації.....	73
3.3. Методичні підходи щодо організації маркетингу на підприємствах споживчої кооперації.....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Функціонування підприємств в умовах переходу до ринкової економіки зумовлює необхідність підсилення ринкової орієнтації господарської політики, яка забезпечить не лише дальше вдосконалення її комерційної діяльності, а й активізацію всього комплексу комерційних відносин і у виробництві, і в торгівлі. А це, у свою чергу, зумовлює необхідність принципово нового підходу до розв'язання ринкових проблем, необхідність досконаліших засобів виробництва та комерційної роботи на основі використання принципів та елементів маркетингу.

Маркетинг - це управлінська концепція, яка забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності підприємства, а також система управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану на вивчення ринків збуту діяльність, пристосування виробництва до їхніх потреб, активного впливу на ринкові процеси і споживачів з метою збільшення збуту й отримання високих прибутків.

Сутність маркетингу на сучасному споживчому ринку полягає в пріоритеті індивідуальних потреб над всією виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Тому маркетинг має розглядатися не лише як один з елементів управління, але і як глобальна функція, яка визначає зміст усієї виробничо-збутової діяльності підприємства. Внаслідок всього сучасний маркетинг стає, перш за все, стратегічним, зростає цілеспрямованість і наукова обґрунтованість прийнятих маркетингових рішень, короткострокові плани все в більшій мірі спираються на довготривалі програми, які визначають глобальні цілі підприємства на ринку.

Маркетинг вписується в ринковий механізм, дозволяючи оптимізувати взаємний пошук продавця і покупця, стимулювати попит, використовувати як регулятора ринкових процесів ціну та інші ринкові інструменти, орієнтувати виробництво на інтеграцію ринку. Тим самим маркетинг знижує ступінь стихійності розвитку ринку. Він формує систему вивчення та

прогнозування ринку, забезпечуючи його прозорість і передбачуваність розвитку.

Сучасна концепція маркетингу полягає в орієнтації підприємця на споживача.

Враховуючи специфіку організаційної структури та діяльності підприємств споживчої кооперації, слід відзначити їх нездатність за рахунок інертності та великих масштабів швидко переорієнтовуватися на умови ринку та на запити споживачів на відміну від підприємств малого бізнесу. Тісна взаємодія зі споживачами й оперативне реагування на їх уподобання повинно бути основною конкурентною перевагою підприємств споживчої кооперації. Щоб використовувати таку конкурентну перевагу в повній мірі, підприємства повинні постійно слідкувати за змінами на ринку - за змінами уподобань споживачів, за появою нових конкурентів і за їх пропозицією використовуючи при цьому маркетингові дослідження. Використовуючи результати маркетингових досліджень за визначеними напрямками, підприємства споживчої кооперації матимуть змогу модифікувати свою продукцію відповідно до змін смаків споживачів за допомогою маркетингових функцій. Але досягти цього можливо тільки через формування процесу управління маркетингом на підприємствах.

У сучасних умовах економічного розвитку держави на більшості підприємств виникає значна потреба у формуванні системи управління маркетингом, але, на жаль, при створенні необхідних організаційних структур керівники підприємств стикаються з такими проблемами:

- наявність психологічного бар'єра в керівників і фахівців перед використанням маркетингу на підприємстві;
- необхідність удосконалення, а можливо, і повної зміни організаційної структури управління;
- низький рівень інформаційного забезпечення керівного складу підприємства;

- відсутність професійного кадрового забезпечення на різних рівнях управління;
- нестача або відсутність на різних рівнях теоретичних і практичних знань маркетингу.

Саме тому процес структурної організаційної перебудови на підприємствах необхідно здійснювати постійно. В зв'язку з цим тема дипломної роботи «Управління ефективністю маркетингової діяльності» і є актуальною.

Метою дипломної роботи є розробка маркетингових стратегій та стратегії управління підприємствами споживчої кооперації на сучасному етапі.

Поставлена мета визначає головні задачі, що підлягають вирішенню в даній роботі:

- визначити сутність, принципи і функції маркетингу
- розкрити об'єктивні передумови і сутність управління маркетингом;
- розглянути механізми управління маркетинговим процесом на підприємстві;
- аналіз маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації;
- розробка заходів та резервів удосконалення управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації маркетингової стратегії.

Предметом дипломної роботи є маркетингові процеси, механізм управління маркетингом на підприємстві .

Об'єктом роботи виступає процес маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації Полтавської облспоживспілки

При написанні дипломної роботи використовувались як нормативно-законодавчі акти (Господарський кодекс України; Закони України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» та інші), а також статті та научні

посібники таких ведучих вчених-маркетологів, як ф. Котлера, Л. Армстронга, Дж. Р. Еванса, Б. Бермана, Т. Левітта, С. Маджаро, Друкера; російських учених А. Панкрухіна, Є. Голубкова, українських маркетологів Н. Карпенко, А. Павленка, А. Войчака, Л. Балабанової. В. Герасимчука, О. Азарян та ін.

Методичну базу дослідження складають методи економічного, економіко-статистичного, економіко-математичного аналізу та прогнозування.

РОЗДІЛ 1

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Основи сучасних концепцій маркетингу

Зміни, які відбуваються у світовому економічному середовищі, характеризуються процесами глобалізації економіки, а отже, потребують нових підходів до управління ними. Це стосується не тільки світового економічного середовища, ринкових процесів окремої держави, зокрема й діяльності конкретного підприємства.

Маркетинг, що був створений і формувався протягом останніх 100 років, як одна з ефективних управлінських систем, знаходиться зараз у процесі значних інноваційних перетворень. А значна частина методів маркетингу, що були запропоновані відомими гуру маркетингу та менеджменту – Ф.Котлером, М. Портером, П. Друкером, Ж.-Ж. Ламбенем, як аксіома стали недієздатними.

Класично відомими концепціями, першим автором яких визнано американського науковця з маркетингу Ф. Котлера, є: виробнича, товарна, збутова, маркетингова і соціально-етична концепції. Наше завдання не полягає у визначенні досконалості та значущості даних концепцій.

Загалом, філософія, яка лежить у основі маркетингу і є його концепцією, яка набуває відповідних змін під впливом взаємопов'язаних елементів ринку – підприємства, споживача і оточуючого середовища. Відбуваються зміни у навколишньому середовищі, змінюються погляди споживачів, і безперечно потребує змін і філософія ринкової поведінки підприємства, а отже і концепція маркетингу.

Ф. Котлер у травні 2006 р. на його публічної лекції у Києво-Могилянській бізнес-школі зазначив чотири еволюційні етапи, які пройшов

маркетинг у своєму теоретичному і практичному оновленні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій маркетингу (за Ф. Котлером)

Етапи	Концепція	Тип економічної ситуації	Завдання концепції маркетингу
Орієнтація на товар	Виробнича. Товарна	Попит перевищує пропозицію	Зменшення витрат виробництва. Масовий розподіл товарів. Удосконалення товару
Орієнтація на продажі	Збутова	Пропозиція значно перевищує попит	Агресивний збут та інтенсивне просування
Орієнтація на сегмент	Стратегічного маркетингу	Пропозиція відповідає попиту	Адаптація товарів і послуг до вимог конкретного сегмента ринку
Орієнтація на споживача	Маркетингова	Пропозиція відповідає потребам і запитам споживача	Задоволення потреб кожного споживача

Якщо філософія товарно-орієнтованої концепції визначалася як «вироби і продай», то маркетингова була спрямована на задоволення потреб споживача – «знайди і задовольни».

Підтвердження наукової думки Ф. Котлера ми знаходимо у представника європейської маркетингової школи професора Ж.-Ж. Ламбена, який визначає три еволюційні стадії розвитку концепцій маркетингу, окреслюючи пасивний, операційний і стратегічний (активний) маркетинг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Еволюція концепцій маркетингу (за Ж.-Ж. Ламбенем) [97, с. 48–63]

Форма маркетингової організації	Концепція	Характерні риси ринку	Характерні риси маркетингу
Пасивний маркетинг	Виробнича, товарна	Обмеженість пропозиції, ажіотажний попит;	Обмежені контакти з ринком і з кінцевим
		потреби відомі і стабільні	споживачем; обмежені маркетингові дослідження; продавати те, що вироблено
Операційний (транзакційний) маркетинг	Орієнтація на продаж	Швидке зростання попиту; географічне розширення ринку	Пошук ринків для збуту товарів; обмежена ринкова сегментація; ефективна дистриб'юція і комерціалізація
	Збутова		Посилення ролі продавця; активна комунікаційна політика
Активний (стратегічний) маркетинг	Маркетингова	Насичення товарами; посилення конкуренції; поява технологічних інновацій	Пошук нових сегментів; нішева позиція; формування маркетингової стратегії; сегментування і позиціонування

Таким чином, погляд Ж.-Ж. Ламбена полягає в тому, що традиційна концепція маркетингу визначається загальною орієнтацією на споживача. Автор характеризує дану концепцію, як концепцію маркетингової орієнтації (КМО), зазначаючи, що їй притаманна функціональна роль у координації і управлінні складовими маркетингу, які існують у вигляді концепції 4Р, орієнтації підприємств до вимог і потреб споживача. Головна мета діяльності

підприємства при такій концепції полягає у задоволенні потреб споживачів краще, ніж конкуренти. Причому в ході формування маркетингових складових спостерігається домінування одного з них, а головним суб'єктом діяльності при реалізації концепції стає відділ маркетингу.

У наведених відомими теоретиками загальних положеннях еволюційного розвитку концепцій маркетингу відстежується загальна тенденція, суть якої полягає в тому, що зміни відбувалися під впливом ринкового середовища, а концепції трансформувалися від їх пасивної до активної позиції.

Головна філософія бізнесу на цьому етапі полягала тільки у застосуванні маркетингового інструментарію, активна позиція якого впливала на задоволення потреб споживача (рис. 1.1).

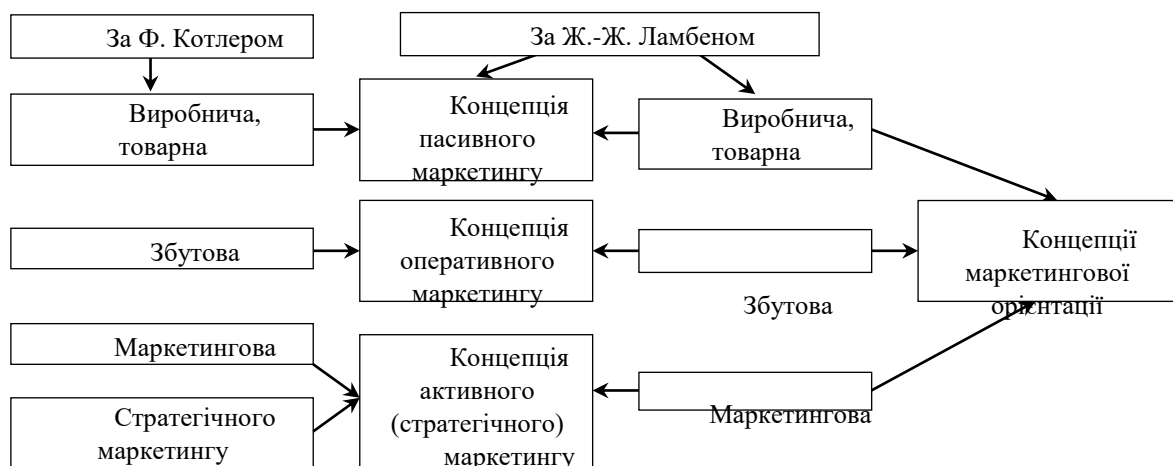


Рис. 1.1. Концепції класичного маркетингу

У подальшому класична теорія маркетингу не була визнана на практиці. Це пояснюється нерозумінням сутності маркетингу управлінцями і проблемами, що виникли при його використанні як вітчизняними, так і закордонними підприємствами:

— значна кількість керівників підприємств використовує в управлінні тільки окремі елементи маркетингу, а маркетинг розуміють як єдиний процес, який формується на підставі відповідних принципів і послідовних кроків;

- брак відповідних теоретичних знань у менеджерів щодо сутності маркетингу та можливостей його практичного застосування;
- теорія класичного маркетингу для більшості підприємств є трудомісткістю, малодосяжною і тривалою;
- значна вартість маркетингових технологій та відсутність коштів для їх використання.

Але головна потреба у змінах маркетингової теорії виникла не тільки через глобальні інноваційні процеси у суспільстві, виробництві, а й через значні темпи науково-технічного прогресу, новітні технології. Сучасний ринок характеризується значними змінами, яким притаманні такі риси:

- процеси глобалізації значно вплинули на систему збуту продукції та сприяли активному її просуванню на міжнародні ринки;
- продовження процесу приватизації і дерегулювання у країнах нових економік сприяло появі та розвитку багатьох нових технологій, цілеспрямованих комунікацій, досконалої системи ціноутворення, електронної комерції, поширення конкурентної боротьби як на локальних, національних, так і міжнародних ринках;
- поширення ринкової влади споживачів відбувається через відсутність вільного часу для участі у прямому продажу та через значну довіру до відомих товарних марок;
- кастомізація як процес індивідуального обслуговування клієнтів за допомогою онлайн-консультацій і продажу;
- посилення конкуренції з боку національних і зарубіжних торгових марок, що призводить до зростання витрат і скорочення рентабельності виробництва;
- конвергенція галузей виражається у обмеженні меж між ними внаслідок виробництва товарів, функції яких поширюються на задоволення декількох потреб споживачів;

- трансформація роздрібної торгівлі внаслідок значного проникнення на ринок інноваційних методів реалізації продукції (директ, онлайн маркетинг тощо);
- скорочення посередницької мережі завдяки розвитку сфери онлайн-ових послуг.

Усі ці та інші характерні ринкові ознаки ХХІ ст. визначають, що запропонована у середині ХХ ст. маркетингова концепція недосконала, а тому потребує перегляду. Революційною, на думку авторів Ф. Котлера та К. Келлера, повинна стати концепція холістичного маркетингу, яка ґрунтується на плануванні, розробці та провадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти та взаємозалежності. Тобто холістичний маркетинг визнається як інтегрований підхід, який поєднує такі чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг та внутрішній маркетинг (рис. 1.2).

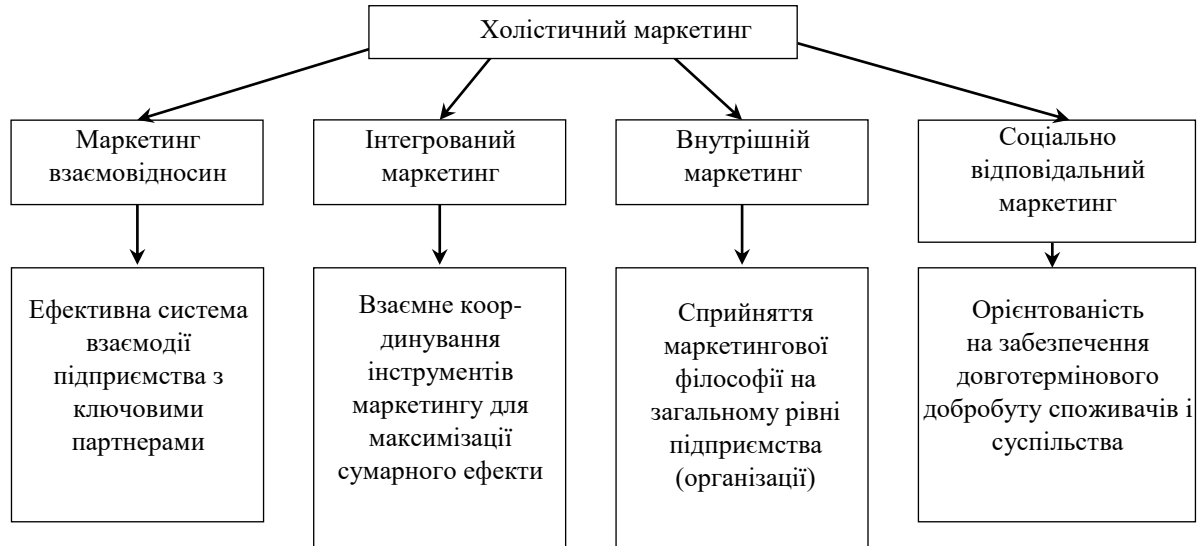


Рис. 1.2. Концепція холістичного маркетингу

Теорія маркетингу взаємовідносин була запропонована ще в 80-ті рр. шведськими вченими. Головна мета маркетингу взаємовідносин полягає у формуванні ефективної системи взаємодії із ключовими партнерами

організації – споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, конкурентами, персоналом підприємства тощо.

Основна ідея маркетингу взаємовідносин полягає в тому, що об'єктом управління маркетингом постає не спільне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем і іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Маркетинг взаємовідносин підвищує значимість особистих контактів у системі ефективних комунікацій. Більше того, він розподіляє відповідальність за прийняття рішень в області маркетингу на весь персонал підприємства, оскільки вимагає участі в маркетинговій діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але й працівників інших підприємницьких структур, включаючи менеджерів верхньої ланки. Основні риси маркетингу взаємовідносин – довгостроковість, сервісне підприємництво на всіх стадіях життєвого циклу товару, індивідуалізація відносин зі споживачами.

У свою чергу, інтегрований маркетинг розглядається авторами як взаємне координування інструментарію комплексу маркетингу («4Р») для максимізації їхнього сумарного ефекту. Неможливо досягти успіху у системі збуту, залучаючи тільки один із її складових, наприклад, ефективну роздрібну мережу, тоді, коли набуває сталого розвитку онлайнова торгівля. Саме тому доцільним визнається формування інтегрованої системи управління попитом, ресурсами, партнерськими мережами. Інтегрований маркетинг – це залучення маркетингового інструментарію у вигляді концепції «4Р» продавця для задоволення потреб споживача за концепцією «4С».

Внутрішній маркетинг визначає ще одну характерну рису взаємовідносин, яка повинна існувати між усіма працівниками підприємства. Головна мета внутрішнього маркетингу – забезпечення сприйняття маркетингових принципів всіма відділами та співробітниками підприємства. Це своєрідна корпоративна концепція маркетингу, яка набуває значущості, поєднуючись одночасно з інтегрованим, соціально відповідальним і

маркетингом взаємодії.

Концепція соціально відповідального маркетингу має орієнтованість на забезпечення довготермінового добробуту споживачів і суспільства в цілому. З першого погляду вона в повній мірі віддзеркалює сутність концепції соціально-етичного маркетингу. Незважаючи на теоретичне існування концепції соціально-етичного маркетингу, її практичне застосування заперечується через відсутність у ній сталої позиції щодо задоволення соціальних потреб суспільства. Очевидним є те, що концепція соціально-етичного маркетингу орієнтована в більшій мірі на «зелену» рекламу. А новий зміст концепції соціально відповідального маркетингу складається з таких компонентів – екологія, етика, право, суспільство, урахування яких у ринковій діяльності підприємств повинно стати запорукою зростання добробуту кожного споживача та суспільства в цілому.

Таким чином, традиційна концепція маркетингу повинна трансформуватися у направленні відповідальної чи соціально відповідальної концепції. Саме на порозі XX–XXI ст. і відбувся перехід до нової концепції ринкової орієнтації (КРО), яка загалом не акцентує увагу на функціональній ролі відділу маркетингу, а визначає зростання ролі всього підприємства (організації), орієнтуючи таким чином його діяльність на розвиток відносин і взаємодію зі всіма без винятку учасниками ринку. А відсутність у підприємства ринкової орієнтації може негативно відбитися на її можливостях відповідати вимогам нового середовища.

Саме тому ринкова орієнтація підприємства полягає у орієнтації на центральних суб'єктів ринку, до яких відносяться споживачі, дистриб'ютори і посередники, конкуренти, впливові особи і макромаркетингове середовище через їх міжфункціональну координацію. Основний зміст концепції ринкової орієнтації зображено на рис. 1.3.

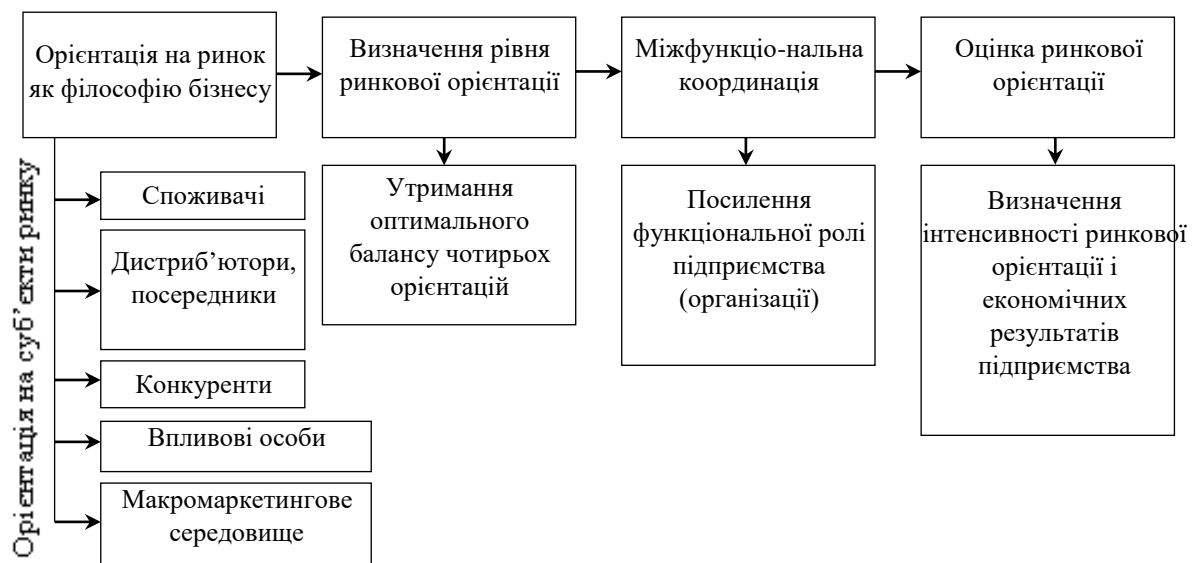


Рис. 1.3. Основний зміст концепції ринкової орієнтації (КРО)

Розгляд концепцій маркетингу буде неповним без концепції маркетингового менеджменту, яка з'явилась одночасно з появою нової системи управління підприємством на зовнішньому рівні. Аналізу концепції присвячені праці відомих зарубіжних науковців П. Друкера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена.

В Україні концепція маркетингового менеджменту набула право на теоретичне існування, тоді як ринкові процеси на підприємствах потребували зовнішньої орієнтації – 90-ті рр. XX ст. Саме в цей період видатні українські теоретики Л. Балабанова, А. Войчак, А. Старостіна, спираючись на праці зарубіжних авторів, адаптували її до умов українського ринку. За їх визначенням, концепція маркетингового менеджменту – це:

- 1) управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами підприємства на засадах маркетингу [20, с. 9];
- 2) аналіз, планування, впровадження в життя і контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації [108, с. 29; 159, с. 147];

Основні складові концепції маркетингового менеджменту наведені на рис. 1.4.

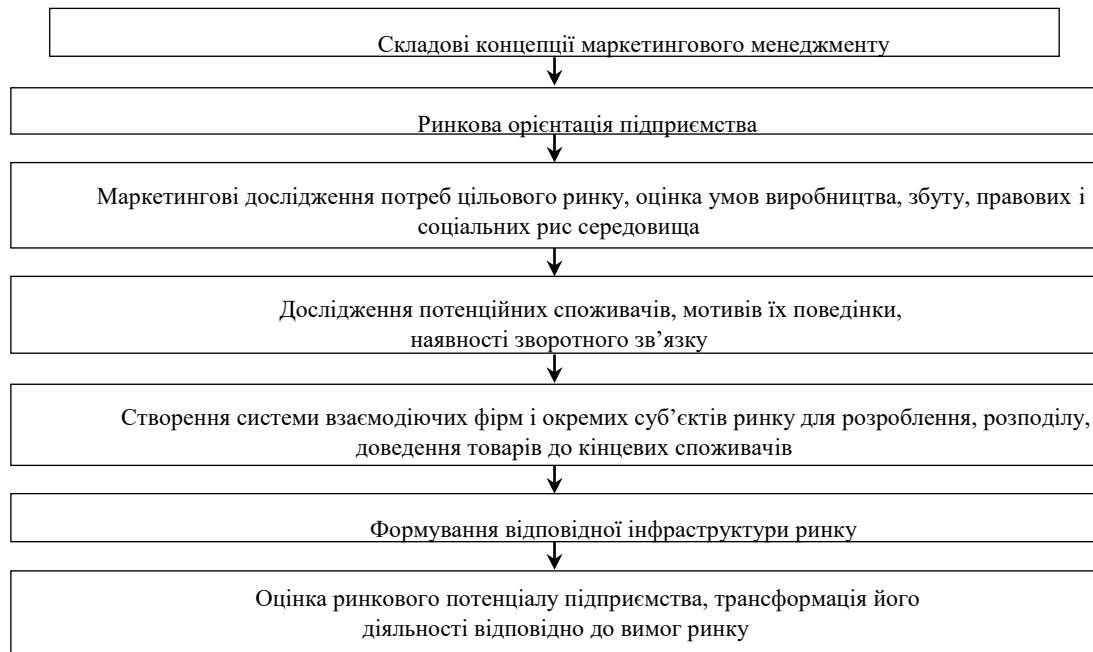


Рис. 1.4. Складові концепції маркетингового менеджменту

Оцінюючи наведені концепції, їх розвиток і позитивні зміни, необхідно зазначити, що їх головною складовою визначена «зовнішня орієнтація» підприємства, яка і є тим зв'язуючим ланцюгом, що надає нам право стверджувати про спорідненість концепцій холістичного маркетингу, ринкової орієнтації і маркетингового менеджменту

Переважна частина теоретичних концепцій маркетингу не є універсальними, а отже, вони конструктивні лише в конкретних ситуаціях. На практиці підприємство може застосувати одну з названих теорій чи поєднувати декілька.

Серед значної кількості новітніх концептуальних змін у класичній теорії маркетингу доцільним буде визначити тільки деякі позиції, що найбільш характерні для підприємств МСБ. Такі підходи, на наш погляд, відрізняються від класичної теорії саме організацією управління та процесом взаємодії із клієнтами.

За класифікаційними ознаками їх можна поділити на два інноваційні підходи у маркетингу:

1) маркетинг, орієнтований на взаємодію, взаємодопомогу та заміненість між працівниками підприємства як у процесі управління діяльністю, так і в процесі прийняття рішень;

2) маркетинг, орієнтований на формування нового мислення у працівників підприємства, направлено на взаємодію, розуміння та лояльність у роботі зі споживачами, конкурентами, посередниками .

Перший напрям поєднує такі його види, як холістичний і латеральний маркетинг.

Холістичний маркетинг передбачає активну роботу у команді, коли різні бізнес-процеси знаходяться під керівництвом менеджерів цих процесів, а не закріплюються за різними відділами. Такий підхід потребує серйозних структурних перебудов у системі управління підприємством і є доцільним, на наш погляд, для середніх за розмірами підприємств.

1.2. Сучасний стан розвитку ринкового середовища Полтавської області

Маркетингова діяльність підприємств набуває першочергового значення саме в період сталого розвитку ринкових процесів в країні. Значного успіху на ринку досягає тільки те підприємство, яке в повній мірі володіє інформацією щодо стану та перспектив розвитку оточуючого бізнес-середовища.

Найбільш поширеним є уявлення про бізнес-середовища як сукупності факторів політико-правового, економічного, соціального та технологічного характеру, які існують поза зоною контролю і впливу відокремленого бізнесу та мають як позитивний, так і негативний вплив на його розвиток (рис.1.5).

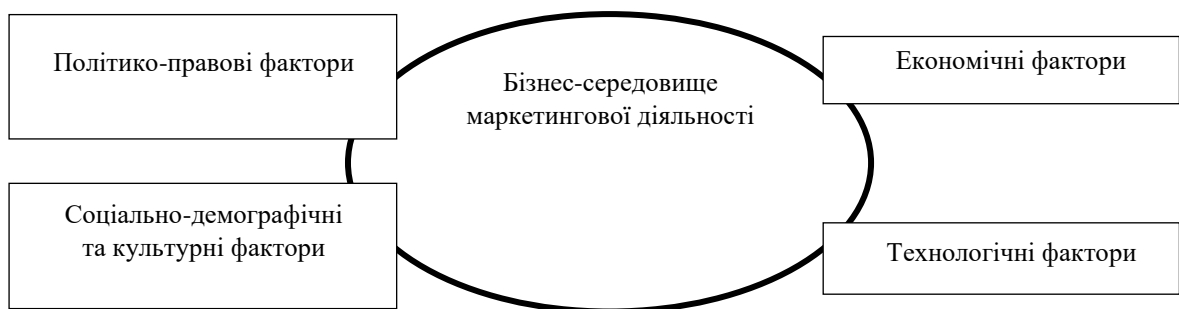


Рис. 1.5. Фактори бізнес-середовища маркетингової діяльності

Одним із визнаних методів аналізу бізнес-середовища є PEST-аналіз, за допомогою якого можна аналізувати основні групи факторів – політико-правові (political-legal), економічні (economic), соціально-культурні (social-cultural) і технологічні (technological). Фактори, що аналізуються за допомогою PEST-аналізу потребують ґрунтовного дослідження і постійного моніторингу, що в подальшому дасть можливість своєчасно визначити їх можливий негативний і позитивний вплив на маркетингову діяльність підприємства. В деяких випадках зміст факторів може змінюватися, а також

може бути використаний у стислій формі. Одночасно для досконалості дослідження доцільно проводити такий аналіз у відповідній послідовності, яка визначається у вигляді PEST-аналізу бізнес-середовища та ґрунтується на розрахунку економічних показників, експертних оцінках.

Послідовність PEST-аналізу бізнес-середовища маркетингової діяльності, в якій окрім змісту факторів визначається і необхідний позитивний їх стан, що в процесі аналізу дозволить більш ґрунтовно сформулювати необхідні завдання для усунення їх негативного стану (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Послідовність PEST-аналізу бізнес-середовища маркетингової діяльності

PEST-фактори	Зміст факторів	Позитивний стан факторів
Політико-правові	Політична ситуація	Стабільність
	Законодавча база маркетингової діяльності	Розвиненість, досконалість
	Політика уряду	Незначний рівень державного регулювання, урядові програми розвитку підприємницької діяльності
	Антимонопольна політика	Свобода підприємницької діяльності, відсутність корупції
	Податкова політика	Досконалість
Економічні	Валовий внутрішній продукт (ВВП)	Зростання
	Динаміка та обсяги виробництва	»
	Рівень інфляції	Зменшення
	Стан попиту	Зростання
	Індекси споживчих цін	Стабільність
	Купівельна спроможність	Зростання
	Економічна активність населення	»
	Зайнятість населення	»
	Рівень безробіття	Зменшення
	Доходи населення	Зростання
Соціально-демографічні та культурні	Чисельність населення	Зростання
	Статевіковий склад населення	
	Рівень народжуваності	Зростання
	Міграційні процеси	Зменшення

PEST-фактори	Зміст факторів	Позитивний стан факторів
	Соціальне забезпечення	Зростання
	Рівень освіти	»
	Демографічна культура	»
	Екологічне середовище	Покращення
Технологічні	Науково-технічний прогрес	Зростання
	Інновації у сфері товарів, технологій, управління	»
	Технологічні можливості	»

Досліджуючи бізнес-середовище маркетингової діяльності, необхідно в першу чергу визначитися з політичною ситуацією, правовими аспектами та станом економічного середовища, які між собою тісно пов'язані. Так, позитивні політичні зміни створюють сприятливе економічне середовище, а рушійні зміни в економіці значно прискорюють політичні реформи. Значний вплив на маркетингову діяльність чинить політична ситуація і законодавство щодо регулювання підприємницької діяльності.

Одночасно в умовах нестабільної політичної ситуації виникли відповідні бар'єри для розвитку бізнес-середовища, а роль урядових органів практично зводиться до контролю й обмежень, а не до регулювання і підтримки маркетингової діяльності. Серед обмежень, які визначені Міжнародною фінансовою корпорацією, найбільш серйозними є:

- нестабільність політичної системи;
- високі адміністративні та регуляторні бар'єри;
- незавершеність розробки дозвільної системи;
- неефективність системи державного контролю за діяльністю підприємств;
- низький рівень законодавчої стабільності;
- часті зміни у системі оподаткування;
- недосконалість судової і кредитної систем.
- корумпованість влади, яка здебільшого визначається на регіональному рівні [11, 12].

Розвиток маркетингу як найважливішої сфери сучасної економіки вимагає його всебічного й ефективного правового регулювання. Використання відповідної правової бази дає можливість юридично коректно побудувати відносини зі споживачами, гранично задовольнити їхні запити й реалізувати економічні інтереси; провести маркетингові дослідження в межах чинного законодавства, зокрема, не порушуючи режим охорони банківської, комерційної і державної таємниці, здійснити дослідження намірів покупців, не порушивши прав і законних інтересів опитуваних; попередити порушення антимонопольного законодавства.

Розглядаючи маркетинговий комплекс через призму правового регулювання, слід опиратися на законодавство, яке регламентує його складові елементи (товар, канали розподілу, ціни, маркетингові комунікації). Зокрема, необхідне знання питань правового регулювання засобів індивідуалізації і засобів безпеки товару, методів державного управління якістю товарів; знання правового аспекту організації і оформлення доставки товару, оскільки кожний канал товаророзподілу оформляється самостійним господарсько-правовим договором (наприклад, договір роздрібної купівлі-продажу, договір поставки, договір доручення, договір комісії, агентський договір, договір лізингу тощо); знання правового регулювання торгівлі, ціноутворення, реклами, Public relations, правових засобів захисту ділової репутації учасників маркетингової діяльності.

На маркетингову діяльність поширюються як загальні положення права, так і спеціальні норми. Джерела правового регулювання маркетингу досить численні, складні й суперечливі. Основними з них є нормативні акти, які різняться за рівнем і видом органу, що його розробив. Залежно від того, яким законодавчим органом прийнятий нормативний акт, визначається його юридична чинність.

Головним джерелом у правовій сфері є Господарський кодекс України, який має статус державного закону та відповідно до Конституції

України встановлює правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності [26]. Кодекс містить велику кількість норм, які регулюють елементи маркетингового комплексу, угоди, положення, порядки здійснення маркетингової діяльності залежно від ринку, виду товару, сфери підприємницької діяльності (страхова, будівельна, транспортна, банківська та ін.).

Економічне середовище є одним із визначальних факторів, стан якого значно впливає на формування і розвиток маркетингової діяльності.

Показники, що характеризують виробничі процеси, свідчать про повільні темпи зростання в Полтавській області виробництва промислової і сільськогосподарської продукції. Так, за даними Державного комітету статистики, середньорічні темпи зростання виробництва продукції промисловості становлять за період 2017–2019 рр. 91,1%, а продукції сільського господарства – тільки 104,8 % (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Індекси основних показників соціально-економічного розвитку
Полтавської області у 2017-2019 рр. (у % до попереднього року)

Показники	Роки			Середньорічний темп зростання
	2017	2018	2019	
Виробництво продукції промисловості	103,2	85,9	84,3	91,1
Добувна промисловість	103,4	98,9	99,3	100,5
Переробна промисловість	103,3	83,1	73,3	86,5
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	112,2	103,0	98,4	104,5
Легка промисловість	103,4	102,5	59,3	88,4
Виробництво продукції сільського господарства	102,1	113,0	99,5	104,8

Роздрібний товарооборот підприємств	127,8	121,0	74,6	107,8
Індекс споживчих цін (індекс інфляції)	118,3	123,5	112,8	118,2
Реальний наявний доход населення	112,7	104,1	91,0	102,6

Значний вплив на розвиток бізнес-середовища мають соціально-демографічні процеси, хоча вони і змінюються доволі повільно. Однак у нинішніх складних економічних умовах ці фактори призводять до істотних змін у маркетинговій діяльності підприємств. Так, зниження чисельності населення, рівень народжуваності, зміни у статевовіковій структурі, зайнятість, безробіття, рівень життя і купівельна спроможність населення впливають на рівень і динаміку попиту, збільшують потенціальну та реальну місткість ринку.

За кількістю наявного населення в Полтавській області існує стійка тенденція до його скорочення, причому цей показник має відповідну тенденцію і до постійного населення, середньорічний показник скорочення якого становить 0,1% (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники демографічної ситуації у Полтавській області 2017-2019 рр.
(у відсотках до попереднього року)

Показники	Роки			Середньорічний темп зростання
	2017	2018	2019	
Кількість наявного населення	99,1	98,9	99,1	99,0
Кількість постійного населення	99,1	98,9	99,0	99,0
Кількість народжених	98,3	110,6	100	120,9
Кількість зайнятого населення	100,3	99,5	93,6	97,8
Кількість безробітних	93,5	97,7	154,9	115,3

Одночасно існують і позитивні тенденції у збільшенні кількості новонароджених, середньорічний приріст яких за даний період становить 3,7%. Даний показник є позитивною тенденцією і свідчить про подальше «омолодження» споживчого ринку Полтавської області та створює прогностні погляди на збільшення його потенційної ємності

За даними Державного комітету статистики, середній рівень економічної активності населення у 2017-2019 рр. становив 76 %, при чому показник має тенденцію до збільшення у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 0,2 %; а у 2019р зменшилось на 2,8 %.Одночасно рівень зайнятості населення віком 15–70 років відповідно зріс за означений період у цілому по Полтавській області збільшився на 7,6 %, а його середньорічний показник становить 65,3 %. Такі незначні перетворення у системі зайнятості населення Полтавській області виникли внаслідок скорочення рівня безробіття, який зменшився за період з 2017 р. [169, с. 185–186].

Рівень безробіття у 2018 р. зменшився на 0,1%, а у 2019 р збільшився на 2,9%.Середньорічний показник рівня безробіття становить 6,3 %.(таб. 1.6).

Таблиця 1.6

Рівень зайнятості населення у 2017–2019 рр.
(у % до всього населення у працездатному віці)

Показники	Роки			Середньорічний показник рівня
	2017	2018	2019	
Рівень економічної активності	76,8	77	74,2	76
Рівень зайнятості	58,3	71,7	65,9	65,3
Рівень безробіття	5,4	5,3	8,2	6,3

Примітка. * за даними Державного комітету статистики.

Така тенденція свідчить про можливе зростання попиту, а отже, є запорукою для збільшення в подальшому обсягів виробництва споживчих і

продовольчих товарів.

Усі ці та деякі інші показники позитивно впливають на зростання рівня купівельної спроможності населення, про що свідчать дані про зміни у споживанні продуктів харчування на душу населення та забезпеченість домогосподарств населення товарами тривалого користування (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Споживання продуктів харчування в домогосподарствах Полтавської області (у середньому за місяць у розрахунку на одну особу, кг)

Продукти харчування	Роки		
	2017	2018	2019
М'ясо та м'ясопродукти	5,3	5,4	4,7
Молоко та молочні продукти	23,6	22,5	19,2
Яйця	19	20	18
Риба та рибопродукти	2,1	2,5	2,0
Цукор	3,1	3,5	3,1
Олія та інші рослинні жири	1,5	1,7	1,6
Овочі та баштанні	8,8	9,3	10,6
Фрукти, ягоди, горіхи, виноград	3,2	3,2	3,1
Хліб та хлібні продукти	10,1	10,4	9,4

Примітка. * За даними Державного комітету статистики.

Якщо у 2017р. споживання м'яса, що є основним показником забезпеченості населення, становило на місяць 5,3 кг, то вже на кінець 2019р. його споживання сягало 4,7 кг, що при денній нормі споживання 130г становить 170г на одну особу. Значно зменшилось і споживання таких продуктів, як молоко, яйця, рибопродукти (табл. 1.6) [169, с. 207].

Щодо товарів тривалого користування, то їх наявність у домогосподарствах має тенденцію до збільшення, що свідчить про зростання рівня доходів населення, а також доступність системи надання кредитів для придбання товарів даної групи (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Наявність у домогосподарствах окремих товарів тривалого користування

Назва	Роки		
	2017	2018	2019
Кількість домогосподарств, тис.	634,5	628,2	618,1
З них мають, %			
Телевізори кольорові	81,7	83,9	93,6
Музичні центри	34,1	25,5	20,7
Фотоапарати	35,0	29,3	27,4
Холодильники,	91,3	94,1	95,7
морозильники	1,2	1,5	5,7
Пральні машини	69,7	67,6	79,0
Пилососи	59,9	59,9	70,4

Примітка. * За даними Державного комітету статистики.

Незважаючи на відносне поліпшення економічних показників, яке триває завдяки сприятливій зовнішньоекономічній кон'юктурі, велика кількість соціальних проблем залишається остаточно не вирішеними. Оскільки зниження рівня бідності останнім часом відбувалося переважно за рахунок збільшення соціальних виплат із державного бюджету, зокрема пенсій, існує небезпека, що подібна практика призведе до посилення податкового тягаря на підприємства. А невідворотне підвищення рівня життя громадян має забезпечуватися за рахунок стабільного економічного зростання, що повинно виявлятися у постійному збільшенні кількості нових робочих місць і рівня заробітної плати.

Сьогодні в Полтавській області існує ціла низка факторів, що сприяють подальшому розвитку бізнес-середовища, серед них такі:

- посилення конкурентного середовища;
- «омолодження» споживчого ринку;
- зростання рівня зайнятості;
- скорочення рівня безробіття;
- покращення рівня забезпеченості населення;
- скорочення рівня бідності населення;

Також стримують розвиток маркетингової діяльності в Полтавській області такі фактори:

- нестабільність політичної системи;
 - високі адміністративні та регуляторні бар'єри;
 - нестабільність законодавства та його перенавантаження;
 - часті зміни у системі оподаткування;
 - недосконалість судової і кредитної систем;
 - корумпованість влади на регіональному рівні;
 - повільні темпи зростання виробництва продукції для насичення споживчого ринку
- прискорені темпи зростання споживчих цін;
 - зростання рівня інфляції;
 - скорочення чисельності населення;
 - зменшення рівня економічної активності населення.

1.3. Роль маловитратного маркетингу в стабілізації маркетингової діяльності підприємства.

Концепція «партизанського маркетингу», на відміну від інших маркетингових теорій, зародилася не в США, а у країнах Європи. Її засновниками стали Джейн Конрад Левінсон, а основним теоретиком – Пол Хенлі [99]. Сьогодні теорію та практику «партизанського маркетингу» продовжують Олександр Левітас (незалежний консультант із Ізраїлю), провідні науковці Росії Л. Волкова, Д. Роденко та ін. На жаль, українська теорія і практика впровадження «партизанських» маркетингових підходів і їх маловитратних технологій знаходиться на стадії вивчення існуючого зарубіжного досвіду.

Названа концепція орієнтована в першу чергу на побудову ефективних маркетингових стратегій при максимальній економії бюджету.

Основними принципами побудови «партизанського маркетингу» (далі – ПМ) є такі:

- 1) неможливо формувати маркетинг тільки на власному досвіді та думках. До уваги необхідно брати побажання своїх споживачів, які мають досить широкі відмінності;
- 2) при розробці маркетингових стратегій необхідно використовувати не набутий досвід і попередні досягнення, а тільки психологію споживача та знання законів людської поведінки;
- 3) маркетинг розпочинається з ідеї, яка розрахована в першу чергу на отримання прибутку та збільшення кількості постійних і лояльних покупців. Критерій значущості маркетингових заходів оцінюється тільки через прибуток, а не через зростання обсягів продажу;
- 4) націленість не на конкурентну боротьбу з іншими компаніями, а на кооперацію (fusion marketing) та на довгострокові відносини з кожним клієнтом;

- 5) основна мета – знайти свою нішу і стати в ній лідером;
- 6) націленість на кожного споживача персонально;
- 7) пріоритет особистих взаємовідносин із клієнтом;
- 8) надання більшості додаткових послуг безкоштовно;
- 9) постійне освоєння нових технологій;
- 10) використання значної кількості маркетингових інструментів одночасно;
- 11) орієнтованість на діалог із клієнтом;
- 12) продуманість змісту кожного звернення до клієнта з метою привертання його уваги [99, с. 78–87].

Усі ці та інші принципи, які характеризують відмінності ПМ від класичного маркетингу, наведені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Основні відмінності сутності концепції класичного та «партизанського маркетингу» [100, с. 4–18])

Критерії порівняння	Класичний маркетинг	«Партизанський маркетинг»
Суб'єкти маркетингу	Підприємства крупного бізнесу	Підприємства малого бізнесу
Підхід до розуміння маркетингу	Маркетинг – складна недосяжна теорія	Маркетинг визначається як доступний практичний інструментарій
Основні джерела	Потреба у значному інвестуванні грошей у маркетинг	Основним вкладом у маркетинг є час, енергія та винахідливість
Оцінка отриманих результатів	Отриманий прибуток	Кількість залучених клієнтів
Результат маркетингової діяльності	Обсяги продажу та потік покупців	Отримання прибутку
Витрати на маркетинг	Значні фінансові ресурси	Обмеженість фінансових засобів
Інструментарій	Досвід, практика, експертні висновки	Психологія поведінки споживача
Способи досягнення успіху	Створення бізнесу і подальша його диверсифікація	Акцент на одному напрямку роботи
Шляхи розвитку	Через залучення декількох споживацьких сегментів	Зосередження на одному сегменті чи споживачеві
Розмір цільового сегмента	Значний за кількістю	Вибіркова кількість

Критерії порівняння	Класичний маркетинг	«Партизанський маркетинг»
	споживачів	споживачів
Взаємовідносини з клієнтами	Короточасні контакти під час продажу	Ініціювання довготривалих взаємовідносин
Ставлення до конкурентів	Конкурентна боротьба	Взаємодія та співпраця
Комплекс просування	Використання вибіркового засобу просування	Комбінований підхід до засобів просування
Організація збуту	Через торговельні організації	Через попередні замовлення клієнтів
Використання технологій	Відмова від використання	Використання
Маркетингові засоби	Обмежена кількість дороговартісних засобів	62 засоби із 100 – безкоштовні

Залежно від обраного напрямку діяльності чи сегмента, на якому концентрується увага підприємства, теорія ПМ визначає такі його види (рис. 1.5):

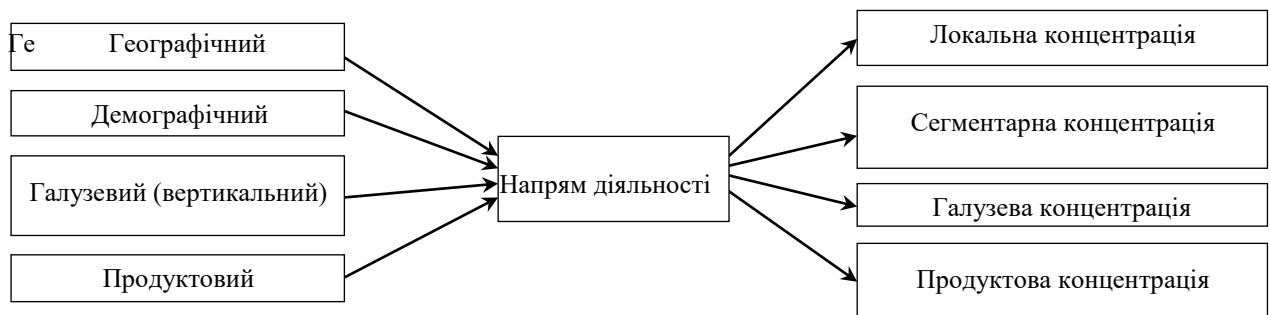


Рис. 1.5. Види «партизанського маркетингу» залежно від обраного напрямку діяльності чи сегмента

Демографічний – характеризується концентрацією уваги на одному сегменті, взаємодією із однією групою споживачів, яка відрізняється відповідним віком, рівнем доходів, родом діяльності тощо.

Галузевий (вертикальний) – передбачає концентрацію та спеціалізацію на одній галузі, акцентування діяльності на формуванні вузького та глибокого асортименту продукції.

Продуктовий маркетинг має особливість, яка полягає у концентрації діяльності підприємства на невеликому за обсягами реалізації ринку та унікальних властивостях продуктів.

Система маловитратного ПМ досить нескладна і будується на використанні таких основних інструментів як: мислення; пошук невикористаних резервів; інтрига; глибоке вивчення споживачів, конкурентів, посередників, співробітників; лояльне, дружнє ставлення до конкурентів; бережливе та чутливе ставлення до споживачів; системність у діяльності та прийнятті рішень.

ПМ спрямований в першу чергу на психологію споживача та його підсвідомість. Тому основний акцент в ПМ здійснюється на особистість, її поведінкові характеристики. Для розвитку та формування такого підходу використовуються знання моделей, що базуються на нейролінгвістичному програмуванні (НЛП, а саме – моделі ієрархії потреб Маслоу, метамоделі та моделі Мілтона [99, с. 44–45]. Кожна з зазначених моделей відіграє свою позитивну роль у формування контактних відносин між «партизаном» і споживачем (рис. 1.6).

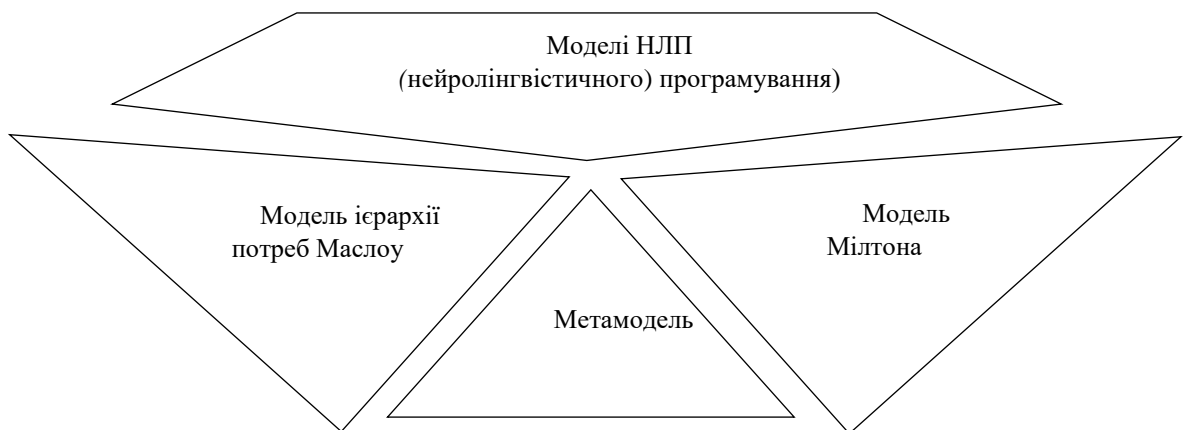


Рис. 1.6 Моделі нейролінгвістичного програмування

Модель ієрархії потреб Маслоу дозволяє визначити причини, за яких людина приймає те чи інше рішення. При цьому використовується принцип, за яким споживачі, задовольняючи перший рівень потреб, легше приймають рішення щодо задоволення потреб вищого рівня.

Метамоделі і модель Мілтона спираються на знання лінгвістичних принципів, які дозволяють сформулювати таку модель мовленнєвого спілкування, що є найбільш зрозумілою та впливовою на відповідну групу споживачів, а отже, формує у них рішення про здійснення покупки.

Теорія і практика ПМ визначає, що ефективність маркетингу залежить від комплексного використання всіх його інструментів. Теоретики ПМ визначають 100 знарядь маркетингу, з яких 62 є маловитратними та найбільш привабливими для підприємств МСБ, що і формує можливість їх застосування на практиці.

Для більш правильного сприйняття зазначених знарядь та подальшої розробки підходів щодо їх використання підприємствами МСБ ми згрупували їх за основними концептуальними функціями класичного маркетингу (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Основні складові концепції партизанського маркетингу [98, с. 31–49])

Концептуальні функції класичного маркетингу	Основні інструменти «партизанського маркетингу»
Комплексне дослідження ринку	<ul style="list-style-type: none"> – маркетингові дослідження; – маркетингова розвідка; – приховане спостереження (шпіонаж); – співробітництво з конкурентами
Сегментація та вибір цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> – вибір ринкової ніші; – адресна база існуючих, постійних і задоволених клієнтів
Маркетингове стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> – план маркетингу; – знання своїх конкурентних переваг
Управління маркетинговою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> – календар маркетингових дій і заходів; – автоматизація бізнес-процесів; – оперативність; – зовнішній вигляд співробітників і працівників; – тренінги для працівників із маркетингу та продажу; – кредити
Товарна політика	<ul style="list-style-type: none"> – асортимент; – якість продукції; – впізнавання товарної марки; – конкурентоспроможність товару та фірми
Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> – гнучкість ціноутворення

Концептуальні функції класичного маркетингу	Основні інструменти «партизанського маркетингу»
Комунікаційна політика	<ul style="list-style-type: none"> – назва компанії; – ідентифікація компанії; – логотип; – фірмовий стиль; – канцелярське приладдя; – візитки; – благодійність, подарунки; – безкоштовні консультації, семінари, зразки, демоверсії, телефонна лінія; – каталоги; – реклама в безкоштовних виданнях; – колонки в печатному виданні, статті; – участь у конференціях; – інформаційні листи; – онлайнова діяльність; – адресна розсилка вітальних листівок
Політика розподілу	<ul style="list-style-type: none"> – місцезнаходження; – години та дні праці; – внутрішнє та зовнішнє оформлення будівлі, вітрин і вікон; – продажне, після продажне та гарантійне обслуговування; – відносини з клієнтами

Значна кількість фахівців, які обирають і просувають ідеї партизанського маркетингу, використовують військову термінологію, посиляючись на те, що саме у боротьбі з учасниками ринку досягається позитивний результат.

Дійсно, «партизанський маркетинг» – це своєрідні військові бої за завоювання відповідної ринкової ніші. Більшість підприємств, що не отримали в цій боротьбі перемогу, вийшли з бізнесу саме через свої особисті помилки, а не через розгром їх конкурентами. Тобто маркетинг не повинен сприйматися як агресивна боротьба між конкурентами на ринку за «перемогу». Головна дієва складова «партизанських боїв» у першу чергу полягає у подальшій взаємодії, співпраці, поєднанні спільних зусиль конкурентів, партнерів із метою досягнення максимального успіху мінімальними засобами. І використовувати ПМ, як і будь-який інший вид

маркетингу, за принципом – там, тими і тоді. Розробляючи маркетингову політики, необхідно пам'ятати, що не існує нічого постійного та незмінного. Отримане сьогодні знаряддя завоювання ринку, завтра може призвести до поразки. Мислити, аналізувати та приймати рішення – головний слоган «партизанського маркетингу».

Маркетинг, що був створений і формувався протягом останніх 100 років, як одна з ефективних управлінських систем, на сьогоднішній час знаходиться у процесі інноваційних перетворень, а значна частина методів маркетингу, що були запропоновані відомими гуру маркетингу та менеджменту як аксіома, стали недієздатними. Під впливом ринкового середовища класична концепція маркетингової орієнтації трансформувалася від її пасивної до активної позиції, а саме – концепції сучасного маркетингу, яка поєднує концепції ринкової орієнтації, холістичного маркетингу і маркетингового менеджменту і поєднує такі чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг та внутрішній маркетинг.

Визначальним фактором, який сприяє розвитку маркетингової концепції є стан бізнес-середовища в країні. За визначенням поняття «бізнес-середовище» – це набір політичних, правових, економічних, соціальних і технологічних сил, які існують поза зоною контролю і впливу відокремленого бізнесу та мають як позитивний, так і негативний вплив на його розвиток. Ґрунтовні дослідження стану бізнес-середовища маркетингової діяльності в Полтавській області дозволили сформулювати цілу низку факторів, що сприяють його подальшому розвитку, серед них такі: посилення конкурентного середовища, «омолодження» споживчого ринку, зростання рівня зайнятості, скорочення рівня безробіття, покращення рівня забезпеченості населення, скорочення рівня бідності населення.. Серед факторів, що стримують розвиток маркетингової діяльності визначаються такі: нестабільність політичної системи, високі адміністративні та

регуляторні бар'єри, нестабільність законодавства та його перенавантаження, часті зміни у системі оподаткування, недосконалість судової і кредитної систем, корумпованість влади на регіональному рівні, повільні темпи зростання виробництва продукції для насичення споживчого ринку, посилений експорт продукції споживання, прискорені темпи зростання споживчих цін, зростання рівня інфляції, скорочення чисельності населення, зменшення рівня економічної активності населення.

«Партизанський маркетинг» нейромаркетинг, орієнтований на формування нового мислення у працівників підприємства, направлено на взаємодію, розуміння та лояльність у роботі зі споживачами, конкурентами, посередниками. Концепція «партизанського маркетингу» орієнтована на побудову ефективних маркетингових стратегій при максимальній економії бюджету, кооперацію (fusion marketing), довгострокові відносини і діалог з кожним клієнтом. Застосування даних видів маркетингу дозволить підприємствам споживчої кооперації посилити конкурентні позиції на національному ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Аналіз ринкової діяльності Полтавської облспоживспілки

Полтавська облспоживспілка це багатогалузева система, що включає в себе торговельну діяльність, громадське харчування, заготівлі сільськогосподарської продукції, виробництво товарів народного споживання, надання платних послуг. Підприємства споживчої кооперації Полтавської області знаходяться в населених пунктах, де проживає 942 тис. чоловік, в тому числі 671 тис. чоловік – сільського та 271 тис. чоловік міського населення. До складу Полтавської облспоживспілки входить 70 організацій і підприємств, 12 районних споживчих товариств та 5 міських і сільських споживчих товариств.

Для збереження і розширення позицій системи на споживчому ринку правління Полтавської облспоживспілки визначило стратегічні напрямки діяльності, які забезпечать поступальний розвиток підприємств і організацій у різних сферах.

Господарська діяльність організацій і підприємств здійснюється на основі Стратегії розвитку Полтавської облспоживспілки в 2006-2012 р.р., Програм розвитку кожної галузі – Концепції розвитку оптової та роздрібною торгівлі; Програми розвитку галузі ресторанного господарства; Програми технічного переозброєння хлібопекарських підприємств; Програми розвитку матеріально-технічної бази ринків споживчої кооперації Полтави; Програми розвитку побутових послуг, а також перспективних Програм розвитку,

розроблених кожною організацією.

Споживча кооперація надає понад 24,5 тис. робочих місць, у тому числі 20 тис. - для торгівлі промисловими та продовольчими товарами на 35 ринках.

Полтавська облспоживспілка є масовою громадською організацією, що об'єднує 33 тисячі пайовиків, яким у кооперативних магазинах надаються знижки, надається підтримка найменш захищеним, малозабезпеченим членам споживчих товариств, організовуються безкоштовні чаювання, бібліотеки, підписка на газети та ін.

Організаційна структура Полтавської облспоживспілки зображена в додатку А.

Для збереження і розширення позицій системи на споживчому ринку правління визначило стратегічні напрямки діяльності, які покликані забезпечити поступальний розвиток підприємств і організацій у різних сферах

- модернізація роздрібної торгівлі та ресторанного господарства;
- формування розвиненої мережі заготівельних підприємств;
- розвиток та удосконалення діяльності виробничих підприємств.

Провідною галуззю системи Полтавської облспоживспілки є торгівля.

Юридична адреса: м. Полтава, вул. Червоноармійська, 3.

Підприємство має майно, самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з найменуванням, штамп, поточний, валютний рахунок і інші рахунки в установах банку, діє на принципах повного господарського розрахунку.

Підприємство працює в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, відносини з усіма підприємствами, установами та організаціями, незалежно від їх відомчої належності та форм власності будує на договірних засадах.

Метою підприємства - є організація забезпечення підприємств

системи споживчої кооперації та інших форм власності продовольчими та непродовольчими товарами.

Предметом діяльності є:

- оптова та роздрібна торгівля товарами широкого вжитку;
- громадське харчування через власні, орендовані та пересувні магазини;
- заготівля сільськогосподарської продукції та сировини;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- надання послуг зі здійснення торговельно-закупівельних, посередницько-комерційних послуг та ін.

Майно підприємства є власністю Полтавської облспоживспілки і складається з основних фондів, оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі.

Джерелами формування майна підприємства є:

- доходи, отримані від реалізації товарів, робіт, послуг, а також від інших видів господарсько-фінансової діяльності;
- пайові внески членів трудового колективу, підприємств, організацій, громадян для поповнення обігових коштів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення;
- придбання майна інших підприємств;
- безоплатні та благодійні внески.

Вищим органом управління Кооперативного оптово-роздрібного підприємства є правління Полтавської облспоживспілки, правомочне розглядати і вирішити будь-які питання його діяльності: затверджує Статут підприємства, вносить до нього зміни і доповнення, приймає рішення про ліквідацію та реорганізацію, призначає ліквідаційну комісію, визначає основні напрямки діяльності підприємства.

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який призначається на посаду правлінням Полтавської облспоживспілки на умовах

контракту, де визначаються строки найняття, обов'язки і відповідальність перед правлінням, права, умови матеріального забезпечення і звільнення з посади.

Органом контролю підприємства є ревізійна комісія Полтавської облспоживспілки або інші контролюючі органи правління Полтавської облспоживспілки згідно з його Статутом. Співвласниками Кооперативного оптово-роздрібного торговельного підприємства можуть бути пайовики, працівники його, інші фізичні та юридичні особи, які поділяють цілі та завдання підприємства. Прийом до числа співвласників підприємства проводиться правлінням Полтавської облспоживспілки після внесення вступає встановленої суми внеску.

Порядок використання і розподілу прибутку визначається правлінням Полтавської облспоживспілки згідно з чинним законодавством і постанов з'їздів, зборів Рад і правлінь Укоопспілки, Полтавської облспоживспілки.

До складу Кооперативного оптово-роздрібного торговельного підприємства входять 4 структурних підрозділи, які не є юридичними особами і здійснюють свою діяльність на підставі Положення про них, розроблених на підставі з чинним законодавством та Статутом підприємства.

Вищим органом управління підприємства є правління Полтавської облспоживспілки. є генеральний директор.

З метою підвищення культури обслуговування, зростання конкурентоспроможності торговельних підприємств триває робота з переоснащення торгових підприємств обладнанням сучасного типу.

Основними позитивними моментами, що сприяли поліпшенню економічних показників, є:

- зростання рівня чистих доходів, за рахунок реалізації більш рентабельних товарів;
- зміна асортименту реалізованих товарів з урахуванням купівельного попиту, зростання продуктивності праці, скорочення

чисельності працівників і прискорення оборотності товарів.

Схему організаційно-структурного управління Полтавської облспоживспілки наведена на рис.2.1.



Рис.2.1. Організаційно-структурне управління Полтавської облспоживспілки.

Процес здійснення господарської діяльності господарюючими суб'єктами передбачає ефективне поєднання великої кількості організаційних, трудових, матеріальних, фінансових ресурсів. Даний ефект

вимірюється шляхом співставлення отриманого результату з витратами живої і матеріалізованої праці на його досягнення. Якість і обсяг виробленої продукції, продуктивність праці, рівень собівартості характеризують фінансові результати діяльності.

Результатом господарської діяльності є економічний її підсумок у грошовій формі, який має дві "полюси" прояву: позитивний і негативний, тобто прибуток і збиток.

Позитивний фінансовий результат-прибуток - є метою, заради якої працює або, принаймні, повинно працювати підприємство.

Аналіз фінансових результатів діяльності дозволяє визначити найбільш раціональні шляхи використання ресурсів і сформувати оптимальну структуру коштів підприємства. Крім того, такий аналіз може виступати як інструмент прогнозування окремих показників діяльності підприємства. Підприємець зацікавлений у тому, щоб отримати максимум прибутку, яку необхідно обґрунтувати аналітичними розрахунками.

Показники прибутку аналізуються, в першу чергу, підприємством, а також іншими зацікавленими користувачами згідно їх інтересам. Особливо це важливо в умовах ринкової економіки, адже результати проведеного аналізу сприяють найбільш обґрунтованого вибору об'єктів можливих інвестицій. У першу чергу, управлінський персонал для аналізу діяльності та визначення ефективності прийнятих рішень використовує показники прибутку за видами діяльності, а також по періодах, які аналізуються. Для цього в розпорядженні аналітика є широкий обсяг інформації (внутрішня, бухгалтерська звітність, фінансовий план і тому подібне).

Перед аналітиками стоїть завдання спрогнозувати і розробити рекомендації щодо попередження появи та усунення збитків. Необхідно враховувати, що будь-які збитки є реальними резервами підвищення прибутку. Основними рекомендаціями щодо недопущення збитків є наступні:

- формування цінової політики, адекватної ринковій кон'юктурі;
- дотримання платіжної дисципліни;
- впровадження новітніх технологій або переобладнання технологічного процесу на випуск нової продукції і тому подібне.

Фінансові результати господарської діяльності формуються протягом звітного періоду. Розмір і характер прибутків і збитків за кожний період діяльності підприємства є найважливішими підсумковими показниками його роботи.

На зміну показників прибутків (збитків) впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Кожен фактор по-своєму впливає на результативний показник, окремі фактори розкладаються на ряд чинників більш низьких рівнів. Зокрема, це стосується показників фінансових результатів від основної, іншої операційної діяльності і тому подібне.

Аналіз кожної складової прибутку підприємства має повністю конкретний характер, і тому дозволяють власникам вибирати пріоритетні напрями активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз фінансових результатів дає можливість провести необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат і фінансового ризику від інвестицій в дане підприємство.

2.2 Маркетинговий аудит підприємств споживчої кооперації

Маркетинговий контроль необхідний для того, щоб бути впевненим в ефективності діяльності підприємства. Контроль – це процес визначення, оцінки та інформування про ідентичність або відхилення дійсних параметрів від заданих (планових). [14]

Контроль маркетингової діяльності проводиться за трьома напрямками: маркетинговий аудит; контроль прибутковості; контроль ефективності.

Маркетинговий аудит. Компанії, які виявили, що ефективність маркетингу недостатня, повинні розпочати більш глибоке дослідження – маркетинговий аудит. Маркетинговий аудит – це незалежне, всебічне дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності з точки зору виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробка плану дій по покращенню маркетингу, яке періодично повторюється. Виділяють чотири характерні риси маркетингового аудиту:

- широта охоплення маркетингових показників (необхідно розглядати не тільки „больові точки”, а всі основні напрями маркетингу компанії, так як подібне велике дослідження, зазвичай, є більш дієвим в плані виявлення справжніх джерел проблем);
- системність (аудит передбачає упорядковане вивчення макро – і мікро маркетингового середовища, його цілей і стратегій, окремих заходів);
- незалежність (кращий аудит, зазвичай, той, який проводять незалежні фахівці – консультанти);
- періодичність (зазвичай маркетинговий аудит використовують тільки після скорочення рівня продажів або виникнення інших проблем; проте компанії попадають в кризові ситуації ще й тому, що вчасно не досліджували стан свого маркетингу).

Маркетинговий аудит починається з зустрічі керівника компанії з

аудитором і розробки угоди про цілі дослідження, охоплення, глибину, джерела даних, форму звітності і час проведення. Складається детальний план: кого опитати, які питання задати, коли і де зустрітися і т.і. Основне правило маркетингового аудиту: не можна покладатися на данні і думки лише менеджерів компанії. Слід опитати і клієнтів, і постачальників. Адже багато компаній навіть не здогадуються, як їх оцінюють ділові партнери, не повністю розуміють їх потреби. Окрім маркетингового середовища і стратегії фірми, необхідно перевірити і саму службу маркетингу (ефективність організаційної структури і взаємодії з іншими підрозділами фірми), результативність маркетингу (прибутковість, ефективність витрат) і його функціональні складові (товарна і цінова політика, розподілення товару, маркетингові комунікації). Далеко не останню роль відіграє і кадрова політика в компанії, яка може сприяти або, навпаки, перешкоджати реалізації найкращих маркетингових планів.

Маркетинговий аудит проводиться за наступним алгоритмом:

1. Оцінка стану інформаційного забезпечення (причому не як наявність модного або потужного програмного продукту, а як функціонування єдиної внутрішньої фірмової інформаційно – аналітичної системи). Також аналізується стан клієнтської бази даних (структура, можливість її використання для оперативного проведення аналітичної і звітної роботи з продажів); стан системи управлінського обліку і звітності. Важливою частиною інформаційної системи є аналіз: продажів (по підрозділах, асортименту, клієнтах, регіонах, менеджерах); наявності і руху товарів; ефективності ведення бізнесу – систематизовані дані по затратах, доходах, прибутку та збиткам в розрізі товарів та товарних груп, функціональних підрозділах і по компанії в цілому; конкурентів (списки і карти основних конкурентів за територіями, товарами, інформація про стратегії, цінову політику компанії і т.і.). Крім того,

необхідно проаналізувати напрямки інформаційних потоків між підрозділами.

2. Суттєвою частиною діяльності фірми на ринку є планування, а саме рівень стратегічного планування (бізнес – план розвитку компанії), стан і традиції оперативного планування (календарні плани робіт менеджерів з продажів, керівників підрозділів), використання принципів бюджетування.
3. Велике значення має SWOT – аналіз (сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз, що виникають на ринку).
4. ефективність роботи компанії багато в чому залежить від роботи підрозділів. В цьому розділі аудиту відображують і аналізують основні виявлені проблеми в роботі підрозділів компанії, пов'язаних з блоком продажів, включаючи і відділ збуту: закупки, збут, маркетинг, складське господарство, канали збуту, логістика, бухгалтерія, фінанси.
5. вивчення і аналіз взаємодії підрозділів. Відсутність чіткості в взаємодії є причиною не тільки великої кількості помилок в обслуговуванні клієнтів, але і гальмує інформаційні процеси в середині фірми.

Результатом аудиту є: опис маркетингової інформації системи підприємства, рекомендації щодо усунення виявлених внутрішніх невідповідностей. Додатковим результатом аудиту маркетингу є визначення ключових бізнес – процесів компанії, які можуть бути закладені в основу конкурентної переваги компанії.

Кожна організація під час аудиту бути мати справу з двома видами змінних – ті що контролюються і ті що не контролюються. До перших належать ресурси компанії, до других – економічні і ринкові фактори. В зв'язку з цим аудит поділяється на дві частини:

- зовнішній аудит, який розглядає змінні, які фірма не може контролювати, що пов'язані з загальноекономічним або галузевим станом, з ринком і ринковою конкуренцією;

- внутрішній аудит, під час якого аналізуються змінні що контролюються – сильні і слабкі сторони компанії, її можливості і доступні ресурси.

Більш детально це можна побачити в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Складові маркетингового аудиту діяльності підприємств

Зовнішній аудит	Внутрішній аудит
<p>Економічне середовище і бізнес - оточення</p> <p>політика/оподаткування/ законодавство</p> <ul style="list-style-type: none"> - економіка - демографія / культура - технологія - інші компанії <p>Ринок</p>	<p>Маркетингові змінні (ваша компанія)</p> <p>Продажі (загальні і окремо по регіонах, галузях, клієнтах, видах продукції)</p> <p>Ринкова частка</p> <p>Норма прибутків / норма витрат</p> <p>Змінні маркетинг - мікс:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка (залучення) продуктів
<p>Огляд всього ринку, темп росту, тенденції (вартість / об'єми), характеристики ринку, його розвиток і тренди:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продукти - ціни - розповсюдження - канали збуту - клієнти / споживачі - комунікації - досвід інших компаній <p>Конкуренти</p> <p>Характеристики основних конкурентів</p> <ul style="list-style-type: none"> - розмір - ринкова частка / репутація - потужності - політика продажів і маркетингові методи - ступінь диверсифікації - досвід на конкретних осіб - прибутковість - основні сильні і слабкі сторони 	<ul style="list-style-type: none"> - ціноутворення - розповсюдження - реклама і просування - постачання (виробництво) і ресурси

Контроль прибутковості. Компанія повинна оцінювати прибутковість проваджуваних угод (збуту продукції на визначених територіях, конкретним групам покупців, в відповідних сегментах ринку; при використанні різних

каналів збуту і в залежності від розміру партії). Така інформація дозволяє керівництву фірми визначити, чи необхідно розширяти, скорочувати або взагалі припиняти підтримку окремих маркетингових дій.

Для оцінки ефективності і аналізу маркетингових затрат фірми іноді використовують показник норми прибутку на укладений капітал (часто мається на увазі обіговий капітал), який пропонується розраховувати за формулою 1.

$$НП = \frac{ЧП}{П} * \frac{П}{КВ} * 100 \quad (1)$$

де: НП – норма прибутку, %;

ЧП – чистий прибуток, грош.од.;

П – об'єм продажу, грош.од.;

КВ – сума капіталовкладень, грош.од.

Показник „об'єм продажу” наведено в формулі для кращого розуміння джерел отримання прибутку.

Метою цих розрахунків є – визначити, наскільки ефективно фірма використовує наявні ресурси. Виходячи із наведеної формули, можна припустити, що є декілька шляхів для збільшення норми прибутку: збільшення чистого прибутку (наприклад, завдяки відмові від неприбуткових видів діяльності, підвищення цін або зниження витрат); зменшення капіталовкладень (завдяки скороченню товарних запасів).

Крім того, фінансові показники і подібні розрахунки допомагають оцінити стан справ в фірмі і планувати подальшу діяльність. Якщо компанія працює в декількох регіонах країни, то слід мати точне уявлення про доходи і видатки, пов'язані з діяльністю в кожному з них. Показники валового прибутку і об'ємів продажу як індикатори прибутковості в цьому випадку не надійні, так як витрати компанії в різних регіонах можуть бути різними. А при детальному аналізі іноді буває, що високі витрати зводять нанівець

високі показники об'ємів продажу і валового прибутку. Бажано, також скласти звіт і проаналізувати прибуток і збиток для кожного маркетингового об'єкту (різні групи клієнтів, канали руху товарів і т.і.).

Отримана інформація дозволить зробити висновки щодо доцільності роботи компанії на певній території з тою, чи іншою групою клієнтів, використовуючи конкретні канали збуту. Але навіть якщо результати аналізу прибутковості будуть невтішними, не треба одразу відмовлятися від використання якогось каналу збуту. Можливо, причина фінансової збитковості полягають саме в недостатній увазі з боку фірми і відсутності планомірної праці в цьому напрямку. Перш ніж робити відповідні кроки, слід відповісти на ряд запитань:

- чи перейдуть клієнти на інші канали збуту, якщо від деяких каналів прийдеться відмовитись?,
- від чого залежить важливість каналів збуту з точки зору клієнтів?,
- чи оптимальна стратегія маркетингу, розроблена для кожного з каналів збуту?

Виходячи з отриманих відповідей, керівництво відділу маркетингу може почати оцінку варіантів подальших дій, наприклад: якщо витрати на доставку достатньо великі, можна встановити підвищену ціну для дрібних замовлень; провести курс навчання для менеджерів з метою стимулювання збуту; уникати деяких витрат (наприклад скоротити кількість телефонних дзвінків, припинити пошук нових клієнтів і зосередитись на перевірених партнерах); відмовитись не від каналу як такого, а тільки від найбільш „вузьких місць” і т.і.

Контроль ефективності. Припустимо, аналіз прибутковості показав, що по деяким територіям, групам клієнтів або регіональних ринках компанія отримує дуже малий прибуток. Виникає питання: чи є більш ефективні способи управління торговим персоналом, проведення рекламних кампаній, заходів по стимулюванню збуту, організації розподілу товарів в цих

маркетингових об'єктах?

Під час проведення оцінки ефективності роботи торгового персоналу керівник відділу збуту повинен оцінювати діяльність менеджерів виходячи, наприклад, з таких усереднених показників:

- кількість телефонних дзвінків (з пропозицією укласти угоду) на одного працівника;
- тривалість одного телефонного контакту;
- дохід із розрахунку на дзвінок;
- витрати із розрахунку на один дзвінок;
- витрати на приймання відвідувачів;
- кількість нових покупців за певний період;
- кількість покупців, яких втратила компанія за той же період;
- витрати на утримання торгового персоналу (в відсотках від об'єму продажу) і т.і.

Наприклад, якщо виявиться, що менеджери забагато часу витрачають на оформлення замовлень, то доцільно виконання цієї функції покласти на менш кваліфікованих операторів; якщо кількість втрачених покупців перевищує кількість нових, слід переорієнтувати співробітників на співпрацю з перевіреними клієнтами.

Оцінка ефективності реклами. Багато хто вважає, що оцінити результати від витрат на рекламу практично неможливо. Проте загальну картину можна скласти, якщо проаналізувати наступні показники:

- витрати на залучення тисячі цільових споживачів за допомогою даного засобу реклами;
- відсоток аудиторії, що помітив, подивився або причитав більшу частину рекламного звернення;
- думка клієнтів щодо змісту і ефективності реклами;
- кількість замовлень, які були зроблені під впливом рекламного звернення.

Для оцінки ефективності заходів з стимулювання збуту потрібно фіксувати витрати на кожен подібний захід і оцінювати його вплив на рівень продажу. Необхідно стежити за наступними показниками:

- відсоток продажів, що створені в рамках заходів по стимулюванню збуту;
- сума витрат на стимулювання збуту на кожен грошову одиницю від продажу.

Оцінка ефективності розподілу. Компанія завжди повинна прагнути до зниження витрат на розподіл своєї продукції. Адже одна з основних проблем полягає в тому, що, якщо об'єм продажу компанії стрімко росте, ефективність розподілу товарів стрімко знижується. Наприклад фірма може опинитися нездатною виконувати намічені терміни поставок. Природно, це негативно відіб'ється на її репутації і, як наслідок, об'єми продажу зменшаться. Щоб уникнути цього, керівництву компанії необхідно заздалегідь виявити „вузькі місця” і вкласти достатньо засобів в заходи по підвищенню ефективності розподілу (обміркувати розташування складів, засобів транспортування і т.і.).

Стратегічний контроль. Час від часу компанія повинна цілком переглядати свої маркетингові цілі і стратегічний підхід до ринку. Для цього можна застосувати два інструменти: оцінку ефективності маркетингу і маркетинговий аудит.

Ефективність маркетингу характеризується п'ятьма складовими маркетингової орієнтації:

- спрямованістю на покупця (чи розуміє керівництво важливість задоволення (потреб клієнтів? Чи розробляються різні пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку?);
- маркетинговою інтеграцією (чи здійснюється належний контроль за виконанням основних маркетингових функцій в компанії? Чи добре узгоджена робота відділу маркетингу з іншими відділами?);

- адекватністю інформації (чи обізнане керівництво з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку і територій, розміром партій замовлень? Коли останній раз проводився опит покупців, дослідження каналів збуту і діяльності конкурентів?);
- стратегічною орієнтацією (чи проводиться маркетингове планування? В якому ступені враховуються і плануються непередбачені обставини?);

оперативною ефективністю (чи знайомі з маркетинговою стратегією працівники компанії і як її впроваджують? Чи ефективно керівництво розподіляє маркетингові ресурси, чи здатне воно швидко реагувати на різні непередбачені ситуації, що виникають?).

Закупівлі сільськогосподарських продуктів і сировини за період 2017 – 2019 роки характеризується даними, наведеними в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Закупівля сільськогосподарських продуктів (2017-2019рр.)

	Одиниця виміру	Роки			Темп росту, %		
		2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Риба	тон	37,7	39,0	38,0	103,4	97,43	100,7
Ковбасні вироби	тон	37,5	26,2	25,0	69,86	95,41	66,6
Хлібобулочні вироби	тон	2457,6	2558,6	2638,5	104,4	103,1	107,3
Кондитерські вироби	тон	1250,4	1335,0	1426,0	106,7	106,8	114,0
М'ясо	тон	940,7	960,3	812,1	102,08	84,56	86,32
Олія	тон	26,8	24,4	23,0	91,04	94,26	85,82
Борошно	тон	390,0	325,0	320,0	83,38	94,46	82,0
Крупи	тон	13,3	25,4	20,3	190,7	79,92	152,6

Із наведеної вище таблиці можна побачити, стійку тенденцію росту об'єму заготівель за аналізований період (2017 рік по відношенню до 2019

року) мають: крупи –152,6 %, риба-100,7%, ковбасні вироби-66,6%, кондитерські вироби114,0%, хлібобулочні вироби - 103,7 %, , олія-85,82%, борошно -82,0%. Також негативну тенденцію стрімкого зменшення об’ємів заготівель м’яса – 86,32%. Таке скорочення в першу чергу пов’язане з особливостями податкового законодавства України, при якому громадяни віддають перевагу співпраці з приватними підприємцями ніж з організаціями споживчої кооперації.

Обсяг виробництва продукції підприємствами споживчої кооперації області наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Промислова діяльність

	Одиниця виміру	2007 рік	2018 рік	2019 рік	Темп росту, %		
					2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Товари народного споживання всього	тис.грн.	23746,0	34494,1	22646,6	145,26	65,65	95,37
В т.ч. непродовольчі	тис.грн.	119,9	317,4	86,0	264,7	27,0	71,72
Хліб і хлібобулочні вироби	тон	2457,6	2558,6	2638,5	104,1	103,1	107,3
Ковбасні вироби	тон	37,5	26,2	22,1	69,86	84,3	58,93
Кондитерські вироби	тон	1250,4	1331,0	1426,0	106,4	107,1	114,0
Рибна продукція	тон	37,7	39,0	38,0	103,4	97,45	100,7
Мінеральна вода	т.дал.	652,1	691,2	689,0	105,9	99,68	105,6

Із табл.2.3 можна побачити, що за аналізуємий період збільшується виробництво хлібобулочних виробів і кондитерських виробів, темп росту в 2009 році, в порівнянні з 2007 роком склав 107,3% і 58,93% відповідно. виробництво ковбасних виробів, рибної продукції і мінеральної води,

навпаки стрімко скорочується, темп росту за аналізований період склав 58,93 %, 105,6 % і 100,7 % відповідно, цей спад пов'язаний з загостренням конкуренції на цих ринках. Стосовно виробництва мінеральної води, то тут головною причиною зниження об'ємів виробництва в 2019 році негативний вплив природного фактору.

Проведемо внутрішній маркетинговий аудит Полтавської облспоживспілки. В табл. 2.4 наведена інформація, необхідна для оцінки номенклатури виробництва і заготівель.

Таблиця 2.4

Аналіз номенклатури виробництва і заготівель Полтавської ОСС

	Роки			Темп росту, %		
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Виробництво						
Риба, т	37,7	39,0	38,0	103,4	97,43	100,7
Ковбасні вироби, т	37,5	26,2	25,0	69,86	95,41	66,6
Безалкогольні напої, т.дал.	146,34	116,1	110	79,33	94,74	75,16
Хлібобулочні вироби, т	2457,6	2558,6	2638,5	104,4	103,1	107,3
Кондитерські, т	1250,4	1335,0	1426,0	106,7	106,8	114,0
Заготівельна діяльність						
М'ясо, т	940,7	960,3	812,1	102,08	84,56	86,32
Олія, т	26,8	24,4	23,0	91,04	94,26	85,82
Борошно, т	390,0	325,0	320,0	83,38	94,46	82,0
Крупи	13,3	25,4	20,3	190,7	79,92	152,6

На підставі наведеної в таблиці інформації можна побачити, що виробництва всіх напрямків, окрім виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів стрімко зменшується. Враховуючи той факт, що виробництво цих видів продукції іншими виробниками збільшується, то можна зробити висновки про втрати конкурентних позицій виробничими підприємствами Полтавської облспоживспілки. Що стосується заготівельної

діяльності, то по переважній більшості товарів, по яким проводять заготовки також спостерігається тенденція до скорочення, хоча в цілому по заготовках можна побачити нестійку тенденцію росту, але це зростання, або скорочення на фоні Полтавської області не є суттєвими, оскільки ринкова частка облспоживспілки дуже мізерна. А взагалі вести розмову про те, що облспоживспілка втрачає ринкові позиції, на нашу думку, вже запізно – вона їх вже втратила.

2.3 Дослідження конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації на сільському ринку Полтавщини

Під час оцінки конкурентоспроможності необхідно скласти перелік підприємств – конкурентів, що реалізують товари номенклатури цього підприємства. Потім слід зібрати інформацію про діяльність діючих та потенційних конкурентів. Джерелами інформації при цьому можуть бути:

1. Надруковані результати досліджень наукових організацій;
2. результати досліджень консалтингових фірм;
3. результати опитувань клієнтів, посередників;
4. бесіди з покупцями, конференції покупців;
5. надруковані результати державних досліджень окремих галузей економіки;
6. дані державної статистики;
7. комерційна періодика;
8. місцеві газети;

9. власні візити, відвідування підприємств – конкурентів;
10. звіти збутового персоналу.

Як відомо, конкуренти належать до факторів мікросередовища підприємства, що не контролюються. Постійний контроль конкурентів дає змогу своєчасно реагувати на діяльність суперника, визначати пріоритети своєї діяльності, підвищувати конкурентоспроможність підприємства та ефективність його стратегії на ринку.

Для дослідження діяльності конкурентів, у ході якого визначаються відмінності підприємства від суперників, необхідна інформація:

1. Про обсяги виробництва та реалізації товарів;
2. Про широту асортименту;
3. Про реалізацію товарів „ринкової новизни”;
4. Про політику цін;
5. Про витрати на маркетинг;
6. Про організацію збуту, рівень збутових витрат;
7. Про окремі види та засоби реклами, що використовуються, витрати на рекламу;
8. Про рівень обслуговування покупців;
9. Про систему управління на підприємствах – конкурентах;
10. Про результати фінансової діяльності.

Збором інформації займаються або комерційна служба, або служба маркетингу. Зібрана інформація про кожного конкурента відображається у картках обліку, що є носіями оперативної інформації. У сукупності картки обліку утворюють банк даних підприємства про конкурентів.

Після цього оцінюють діяльність діючих та потенційних конкурентів за обмеженим колом показників та виявляють найбільш активних з тим, щоб зменшити радіус пошуку й зменшити витрати на збирання та обробку інформації. Діяльність конкурентів оцінюють, виставляючи певну кількість балів (від 1 до 10) показникам за певним переліком. Критерієм відбору

найбільш активних конкурентів є розрахована середня оцінка, яка має становити не менш ніж 5 балів. У результаті розрахунку середнього балу за кожним конкурентом окремо одержують оцінку, яка показує, який конкурент є найбільш активним.

Однак середній бал не дає змоги зробити висновок про позицію конкурента на ринку, тому при подальшому дослідженні необхідно виявити стратегію активних конкурентів на ринку. Виявлення стратегії – це визначення місця (ступеня), що посідає конкурент у конкурентній боротьбі. При цьому виділяють чотири ступені, що визначаються часткою підприємства на ринку:

1. Лідери – до 35%;
2. Претенденти на лідерство – до 25%;
3. Послідовники – до 15%;
4. Новачки – до 10%.

Після виявлення стратегії активних конкурентів слід визначити: яким факторам конкуренції віддає перевагу суперник; яка практика фірм – конкурентів у рекламі та стимулюванні збуту; яка практика фірм відносно найменувань, торгових марок товарів; які привабливі сторони упаковки товарів – конкурентів; який рівень сервісу; яка використовується система збуту товарів; яка система товароруху фірм – конкурентів.

Лише після цього оцінюється конкурентоспроможність активних конкурентів, для чого можна використати систему таких показників: конкурентоспроможність товару; ринкова частка фірми; прибуток на 1 гривню обсягу продажу; темп зростання обсягу продажу; обсяг реалізованих товарів на 1 гривню товарних запасів; частка товарів ринкової новизни у загальному обсягу продажу.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства насамперед залежить від конкурентоспроможності його товарів та низки показників, що характеризують його фінансово – економічну діяльність.

Після проведеного аналізу діяльності активних конкурентів необхідно виявити їх „ключові фактори успіху” та слабкі сторони. Для цього слід скласти карту аналізу сильних та слабких сторін або так званий профіль полярностей. Для одержання відносної оцінки необхідно з оцінки діяльності конкурента за кожним показником таблиці „Профіль діяльності конкурента” відняти оцінку діяльності свого підприємства. Одержані результати слід показати в таблиці „Профіль полярностей”, в якій данні, що мають знак „+”, свідчать про переваги конкурента, а знак „-” – про його слабкі сторони. Діапазон від -2 до +2 є зоною приблизної рівноваги.

У результаті складання „профілю полярностей” кожного активного конкурента підприємство має можливість виявити свої слабкі сторони та на цих засадах визначити стратегію на ринку, можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства. Спираючись на аналіз сильних та слабких сторін, можна прийняти рішення, за якими позиціями можна перевершити конкурента, додержуватись аналогічного рівня, у чомусь поступитися з урахуванням реальних умов та перспектив.

Виробнича і заготівельна діяльність облспоживспілки в теперішній час майже не впливає на ситуацію, що складається на цих ринках в Полтавській області. Головним конкурентом на ринку заготівель є малий приватний бізнес, з яким приватному сільськогосподарському виробнику працювати вигідніше.

Для того щоб отримати ясну оцінку сил підприємства, в даному конкретному випадку, це Полтавська облспоживспілка, і ситуації на ринку, існує SWOT – аналіз.

SWOT – аналіз – це виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять із його ближчого оточення (зовнішнього середовища). Застосування SWOT – аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію, і побачивши ясну картину „поля бою”, приймати виважені рішення що стосуються бізнесу підприємства.

SWOT – аналіз – це проміжна ланка між формулюванням місії підприємства і визначенням його цілей і задач. Все проходить в наступній послідовності:

1. Визначають основні напрямки розвитку підприємства (його місію);
2. Зважують свої сили і оцінюють ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи зможе компанія рухатись у вказаному напрямку і яким чином це краще зробити (SWOT – аналіз);
3. Після чого перед підприємством ставлять цілі, враховуючи його реальні можливості.

Таким чином, після проведення SWOT – аналізу можна чітко уявляти переваги і недоліки підприємства, а також ринкову ситуацію. Це дозволить обрати оптимальний шлях розвитку, уникнути загроз і максимально ефективно використовувати наявні ресурси, одночасно користуючись наданими ринковими можливостями. Навіть у випадку коли керівництво вважає, що і так все гаразд було б корисно провести SWOT – аналіз, тому що в цьому випадку він допоможе структурувати наявну інформацію про підприємство і ринок і по – новому поглянути на поточну ситуацію і перспективи, що відкриваються.

В цілому, проведення SWOT – аналізу зводиться до заповнення матриці, що зображена на рис.2.1. так званої „матриці SWOT – аналізу”.

СИЛЬНІ СТОРОНИ ПІДПРИЄМСТВА	РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ
СЛАБКІ СТОРОНИ ПІДПРИЄМСТВА	РИНКОВІ ЗАГРОЗИ

Рис.2.1. Матриця SWOT – аналізу

У відповідну чарунку матриці необхідно занести сильні і слабкі

сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Сильні сторони підприємства – це те в чому воно досягло успіху, або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передових технологій і сучасного обладнання, високої кваліфікації персоналу, високої якості продукції, що виробляється, відомій торговій марці і т.і.

Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, або те, що не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе положення.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Необхідно відзначити, що можливостями з точки зору SWOT – аналізу є не всі можливості, що існують на ринку, а лише ті, які може використовувати підприємство.

Ринкові загрози – події, настання яких може негативно вплинути на підприємство.

Необхідно звернути увагу не те, що один і той же фактор для різних підприємств може бути як загрозою так і можливістю.

Для оцінки позицій Полтавської облспоживспілки проведемо SWOT – аналіз.

Спочатку визначають сильні і слабкі сторони підприємства (Полтавської облспоживспілки). До сильних сторін можна віднести: соціальну спрямованість діяльності споживчої кооперації, наявність розвинутої складської мережі, наявність широкої мережі роздрібної торгівлі, контроль фінансових потоків, має великий досвід роботи на ринку Полтавської області.

Слабкі сторони: діяльність переважно в сільській місцевості, відсутність стратегічного планування і прогнозування за сферами і галузями діяльності, відсутність маркетингових досліджень зі збору інформації про ринки, фінансова нестійкість підприємств, низький рівень оплати праці і як

наслідок відтік працівників з повною вищою освітою, застаріле обладнання підприємств.

Наступний крок – це виявлення ринкових можливостей і загроз. Цей крок є своєрідною „розвідкою місцевості” – оцінка ринку. цей етап допоможе оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти які у підприємства є можливості, а також яких загроз слід сторонитися і, відповідно, завчасно до них приготуватися. Ринкові можливості: формування асортименту товарів з урахуванням попиту споживачів сільських районів, можливість здійснювати диверсифікацію діяльності виходячи із вимог ринку та споживачів, постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища, орієнтація на споживача і ринок, міжнародне співробітництво, розширення мережі кооперативних підприємств, з урахуванням попиту сільського населення.

Ринкові загрози: недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації; нестабільність ринкового середовища; міграція сільського населення в міста і як наслідок скорочення ринку; низька платоспроможність населення взагалі і особливо сільського; фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації Полтавської області; збільшення кількості конкурентів, особливо в особі малого приватного бізнесу; податкова політика держави призводить до того, що підприємства споживчої кооперації мають більше податкове навантаження в порівнянні з приватними підприємцями, які сплачують єдиний податок; низька політична стабільність в країні; високий рівень корупції.[24]

На підставі цього можна побудувати матрицю SWOT – аналізу, яка наведена на рис.2.2.

<p><u>СИЛЬНІ СТОРОНИ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - соціальна спрямованість діяльності споживчої кооперації; - наявність розвинутої складської мережі; - наявність широкої мережі роздрібної торгівлі; - контроль фінансових потоків; - має великий досвід роботи на ринку Полтавської області. 	<p><u>МОЖЛИВОСТІ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - формування асортименту товарів з урахуванням попиту споживачів сільських районів; - можливість здійснювати диверсифікацію діяльності виходячи із вимог ринку та споживачів; - постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища; - орієнтація на споживача і ринок; - міжнародне співробітництво; - розширення мережі кооперативних підприємств, з урахуванням попиту сільського населення
<p><u>СЛАБКІ СТОРОНИ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - діяльність переважно в сільській місцевості; - відсутність стратегічного планування і прогнозування за сферами і галузями діяльності; - відсутність маркетингових досліджень зі збору інформації про ринки; - фінансова нестійкість підприємств; - низький рівень оплати праці; - відтік працівників з повною вищою освітою; - застаріле обладнання підприємств. 	<p><u>ЗАГРОЗИ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації; - нестабільність ринкового середовища; - міграція сільського населення в міста; - скорочення ринку; - низька платоспроможність населення взагалі і особливо сільського; - фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації Полтавської області; - збільшення кількості конкурентів, особливо в особі малого приватного бізнесу; - податкова політика держави призводить до того, що підприємства споживчої кооперації мають більше податкове навантаження в порівнянні з приватними підприємцями, які сплачують єдиний податок; - низька політична стабільність в країні; - високий рівень корупції.

Рис.2.2. Матриця SWOT – аналізу Полтавської облспоживспілки

Наступним кроком є порівняння сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку, яке дозволяє відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу:

1. Як можна скористуватися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?
2. Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати в цьому?
3. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?

4. Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, варто більш за все остерігатися?

Покажемо вищенаведене на прикладі Полтавської облспоживспілки.

Підприємства можуть, використовуючи наявність розвинутої складської мережі, наявність широкої мережі роздрібної торгівлі, великий досвід роботи на ринку Полтавської області формувати асортимент товарів з урахуванням попиту споживачів сільських районів, диверсифікувати діяльність виходячи вимог ринку і споживачів, розширяти мережі кооперативних підприємств, з урахуванням попиту сільського населення. На шляху до цього можуть заважати відсутність стратегічного планування і прогнозування за сферами і галузями діяльності, відсутність маркетингових досліджень зі збору інформації про ринки, фінансова нестійкість підприємств, відтік працівників з повною вищою освітою, застаріле обладнання підприємств. Частково ці перешкоди можна нейтралізувати, використовуючи результати соціальної діяльності споживчої кооперації, і в першу чергу освіти, залучивши нових працівників – випускників кооперативних навчальних закладів. Окрім цього, на нашу думку, необхідно залучення досвідчених фахівців з інших підприємств, але для цього необхідно збільшити мотивацію праці. Головними зовнішніми загрозами, на нашу думку, є недосконалість національного законодавства, особливо податкового, а також збільшення кількості конкурентів.

Хочемо звернути увагу на те, що Полтавська облспоживспілка, в теперішній час, знаходиться не в положенні сторони, яка відстоює свої ринкові позиції, а в положенні сторони, яка їх майже цілком втратила, тому їй необхідно заново завойовувати ринок, особливо це стосується виробничої і заготівельної діяльності.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

3.1 Стратегічна модель підприємств споживчої кооперації

Методичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємств споживчої кооперації засновані на взаємозв'язку її економічного і соціального аспектів. Маркетингова стратегія підприємства споживчої кооперації – це визначення перспективних економічних і соціальних (неекономічних) переваг, які споживча кооперація надає своїм членам і споживачам, досягнення чого можливе при застосуванні фінансово – маркетингового інструментарію відповідно до мети і можливостей споживчої кооперації.

Виходячи з трактування Закону України „Про споживчу кооперацію” можна зробити висновок про те, що споживча кооперація є соціально орієнтованою системою. Це означає, що вона віддає пріоритет і реалізує, насамперед, свою соціальну місію. Для досягнення соціальних цілей споживчої кооперації необхідно досягнути фінансової стабільності.

Соціальна місія включає такі властиві кооперації риси, як демократія, що означає головну роль пайовиків, автономію і незалежність, взаємну підтримку, просвітницьку діяльність, боротьбу з бідністю, надання роботи, турботу про пенсіонерів і таке інше. Отже, завдання кооперативних організацій в XXI столітті повинно стати зосередження зусиль на соціальній місії, як найважливішому факторі зростання стійкості динаміки господарської діяльності, формування грошових доходів сільського населення, збільшення товарних ресурсів.

Розглядаючи споживчу організацію на два боки – господарсько –

фінансову діяльність і соціальну місію, не виключається їхня єдність. Досягнення соціального благополуччя членів кооперативного руху досягається через конкретні механізми, що передбачають реалізацію господарсько – фінансової, маркетингової й управлінської діяльності. Розглянемо даний механізм. У першу чергу зупинимося на розгляді основних складових соціальної місії споживчої кооперації.

Соціальна спрямованість господарської функції споживчої кооперації пояснюється тим, що вона створювалась пайовиками, на засоби пайовиків і для задоволення їхніх потреб. В даний час це єдина система, що поєднує сільських мешканців. Статистика показує, що чисельність пайовиків скорочується. Це відбувається тому, що не всі споживчі кооперативи і їхні союзи реально виступають гарантом соціального й економічного захисту інтересів пайовиків. Інтереси пайовиків не враховуються при формуванні і розподілі доходів споживчого товариства. Управління здійснюється від імені пайовиків, але без особистої їхньої участі. Серйозною загрозою для споживчої кооперації є процес витиснення пайовиків працівниками споживчої кооперації, не пов'язаних безпосередньою працею з кооперацією. Стихійність цього процесу може призвести до втрати споживчою кооперацією соціального іміджу, переродженню споживчих кооперативів у комерційні організації. З метою підвищення ролі пайовика в споживчій кооперації необхідно забезпечити широку участь пайовиків у раді як представницькому органі управління й в економічному житті товариств не тільки внесенням пайового внеску, але і як покупців і кредиторів. У складі ради більшість (не менше 51%) місць повинна належати пайовикам, які не працюють в кооперації. Пайовик повинен бути матеріально зацікавлений в цій участі, у вигляді кооперативних виплат і надання різних пільг і послуг.

Колосальні взаємні вигоди від повної реалізації прав пайовиків і партнерства з ними є могутнім резервом розвитку споживчої кооперації. В реалізації даної мети ключова роль належить маркетингу, як інструменту

формування іміджу кооперації у свідомості населення, що буде сприяти залученню нових пайовиків у кооперативи.

Одним з основних завдань соціальної місії споживчої кооперації є рішення проблем зайнятості населення, створення нових робочих місць. Споживча кооперація, що діє головним чином у сільській місцевості, покликана відігравати головну роль у вирішенні проблем безробіття в сільській місцевості. Це впливає з подвійності її характеру: сполучення соціальної функції з економічною діяльністю. Створюючи і надаючи нові робочі місця, споживча кооперація виконує свою соціальну функцію, вселяючи впевненість у матеріальному благополуччі пайовиків і членів їх родин. Нарощуючи обсяги діяльності і розвиваючи нові напрямки, споживча кооперація зміцнює своє економічне становище, у фінансовий обіг залучають додаткові засоби, тим самим міцніють позиції споживчої кооперації в конкурентній боротьбі.

Одним із завдань соціальної місії споживчої кооперації є необхідність використання трудового й інтелектуального потенціалу молоді. Підготовка і професіоналізм кадрів споживчої кооперації, їхній віковий склад є серйозною проблемою. За останні три роки чисельність працівників кооперативів зменшилась в три рази. У загальній чисельності працівників споживчої кооперації молодь у віці до 30 років складає п'яту частину. Аналіз і соціологічні дослідження показують, що молоді працівники обирають престижні професії, які потребують високої кваліфікації. Цього вимагає і сучасний стан економіки. Сьогодні споживчій кооперації потрібні не просто працівники, а фахівці з кооперативною свідомістю, які будуть пропагувати ідеологію і принципи споживчої кооперації.

Необхідно відзначити ще один важливий аспект у діяльності підприємств споживчої кооперації. З переходом до ринкової економіки багато організацій і підприємств споживчої кооперації виявилися неготовими до роботи в умовах ринку. Не вистачає управлінської культури,

управлінської філософії, тобто осмислення цілей, завдань і способів їхнього рішення в умовах ринку. Переважає старе мислення в управлінні кооперативною моделлю, коли основна увага зосереджується на господарських питаннях, тоді як пріоритети повинні віддаватися виконанню соціальної місії споживчої кооперації. Вирішення цих проблем можливе за допомогою впровадження маркетингу, як функції управління і філософії ведення бізнесу. При цьому не можна не враховувати фінансову складову діяльності споживчої кооперації, оскільки саме реалізація цих двох функцій у взаємозв'язку забезпечує соціальну місію споживчої кооперації.

На підставі підходів до реалізації соціальної місії споживчої кооперації пропонується контурна модель „економічна привабливість (фінансова стійкість) – маркетингові можливості(привабливість стратегічного господарського підрозділу (СГП)”, на основі якої формується класифікація маркетингових стратегій залежно від фінансової стійкості підприємства. Запропонована модель орієнтована на формування маркетингової стратегії для рівня спілки споживчих товариств. У контексті цієї методики формуються стратегії для рівня окремих підприємств: торгівлі, виробничих підприємств, заготівельних, транспортних.

З метою побудови даної моделі для роботи з методичним інструментарієм, що використовувався при формуванні маркетингової стратегії підприємств споживчої кооперації, необхідна класифікація факторів стратегічного впливу на діяльність підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Класифікація факторів стратегічного впливу на діяльність підприємств
споживчої кооперації**

Фактори, що визначають економічну привабливість (фінансову стійкість)	Фактори, що визначають маркетингові можливості (привабливість СГП)
<p>Показники ліквідності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - абсолютна ліквідність (0,2 – 0,3) - термінова ліквідність (0,7 – 0,8) - загальна ліквідність (2 – 2,5) - наявність власного обігового капіталу - ліквідність матеріальних цінностей - ліквідність засобів у розрахунках - маневреність ($\geq 0,5$) - співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей <p>Показники платоспроможності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - економічна незалежність 	<p>Фактори мікросередовища</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ринкова позиція <ul style="list-style-type: none"> - відносна частка ринку - динаміка ринкової частки - імідж підприємства 2. Привабливість підрозділів підприємства <ul style="list-style-type: none"> - відносна ринкова частка СГП - рентабельність СГП - темп росту ринку СГП і підприємства в цілому - конкурентноздатність СГП - привабливість СГП - місткість ринку СГП
<ul style="list-style-type: none"> - фінансова незалежність ($< 0,5$) - реальна вартість основних засобів у валюті балансу (0,3 – 0,5) - реальна вартість основних засобів і матеріальних оборотних активів у валюті балансу (0,8) 	<p>забезпеченість СГП</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Конкурентна позиція підприємства <ul style="list-style-type: none"> - конкурентні переваги підприємства - традиції, репутація, імідж - сильні і слабкі сторони діяльності
<ul style="list-style-type: none"> - показник фінансування (> 1) - показник заборгованості (< 1) - показник забезпеченості запасів і витрат ($> 0,8$) - показник забезпеченості товарів власними засобами ($> 0,5$) - показник забезпеченості оборотних коштів ($> 0,5$) <p>Узагальнені показники фінансової стійкості</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність власних обігових коштів для формування запасів і витрат - наявність власних довгострокових позикових засобів для формування запасів і витрат - наявність власних обігових довгострокових, короткострокових засобів формування запасів і витрат - рівень запасів і витрат - надлишок або нестача власних обігових коштів формування запасів і витрат - надлишок або нестача власних оборотних довгострокових позикових засобів для формування запасів і витрат - надлишок або нестача власних оборотних довгострокових, короткострокових позикових засобів для формування запасів 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Принципи діяльності і потенціал підприємства в сфері ресурсів, фінансів, маркетингу, кадрів <ul style="list-style-type: none"> - ресурси і їхнє використання - рівень фінансового менеджменту - маркетингові можливості і погрози - кадровий потенціал - організаційна побудова - стратегічна місія, мета і принципи діяльності підприємства <p>Фактори макросередовища</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Міжнародні <ul style="list-style-type: none"> - загальноекономічні (глобалізація, інтеграція) - міжнародна конкуренція - можливість участі в зонах міжнародного співробітництва 2. Національні <ul style="list-style-type: none"> - політична і законодавча стабільність - розміри і структура доходів населення - зростання або зниження інфляції - демографічна ситуація в регіоні (країні) діяльності підприємства - соціально – культурний фактор (психологічні, культурні традиції, норми споживання) - екологічний фактор - рівень криміналізації економіки

Як правило, у стратегічному маркетингу застосовуються агреговані показники, в середині яких формуються групи одиничних показників за джерелами їхнього виникнення: макро-, мікросередовище підприємства. Класифікація факторів стратегічного впливу, покладених за основу цієї моделі, має дві мети: сформуванати широкий перелік факторів, що впливають на формування маркетингової стратегії підприємств споживчої кооперації; розробити структуру груп факторів стратегічного впливу на діяльність підприємства.

Проведений аналіз дозволяє розробити модель „економічна привабливість – маркетингові можливості”. Вона базується на двох перемінних: фінансова стійкість і привабливість СГП підприємства. Для визначення фінансової стійкості підприємства або його економічної привабливості і маркетингових переваг складають оціночну матрицю визначених факторів. В основу агрегованого показника „економічна привабливість (фінансова стійкість)” покладають показники фінансової стійкості підприємств споживчої кооперації, отриманих в результаті аналізу. У фактори, що формують агрегований показник „маркетингові можливості (привабливість СГП)”, покладають результати маркетингового аналізу, а саме результати, отримані за допомогою матриці SWOT. Побудова даної моделі для підприємств споживчої кооперації проводиться в наступній послідовності.

Спочатку формуються показники „економічна привабливість” і „маркетингові можливості”, що враховують специфіку кожного СГП підприємств споживчої кооперації. Для кожного показника в рамках кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості. При розрахунку коефіцієнтів вагомості питома вага фактора була прийнята за одиницю (1,00) і коефіцієнт вагомості змінюється від 0,01 до 0,99. Потім для кожного показника була визначена загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості на його ранг. Загальні оцінки підраховуються в межах кожного

фактора і таким чином виходить загальна оцінка за фактором. На основі проведених розрахунків будують поля матриці. На горизонтальній лінії матриці відкладається фактор конкурентоспроможності в діапазоні рангу від „1” до „5”. На вертикальній лінії відкладається фактор привабливості ринку в межах від „1” до „5”. Поле матриці поділяють на 9 квадратів. Лінії розподілу проходять через значення 2,33 і 3,67. положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначають, викладаючи його узагальнену оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку. положення кожного СГП показують на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. заштрихованим сегментом показують ринкову частку підприємств, що вивчаються. Для кожного стратегічного господарського підрозділу формується маркетингова стратегія. При формуванні стратегій поле матриці розділяється на три зони.

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,3 – зони крайніх значень:

- квадрат 1 включає СГП, що мають високу економічну привабливість, тобто є абсолютно фінансово стійкими і мають високі маркетингові можливості. На підставі результатів, отриманих у ході обробки даних аналізу СГП підприємств розміщують в зонах моделі. Для першого квадрата рекомендується стратегія інтенсивного зростання;
- квадрат 2 включає ті СГП, що мають середні маркетингові можливості і середню економічну привабливість. Для такої зони рекомендується стратегія виборчого росту, оскільки підприємства знаходяться в зоні середніх можливостей, необхідно вирішити, куди направити ресурси;
- квадрат 3 включає ті СГП, що є фінансово нестійкими і мають низькі маркетингові можливості. Для цього квадрату рекомендується застосування стратегії реструктуризації.

Таблиця 3.2

Види маркетингових стратегій для моделі „економічна привабливість – маркетингові можливості”

Маркетингові можливості	Економічна привабливість		
	Висока	Середня	Низька
Низькі	8-й квадрат Стратегія оборони	4-й квадрат Стратегія неефективного зростання	3-й квадрат Стратегія реструктуризації - стратегія „збору врожаю” - стратегія елімінації - стратегія реструктуризації
Середні	7-й квадрат Стратегія підтримки маркетингових конкурентних переваг	2-й квадрат Стратегія виборчого зростання - стратегія інтенсифікації зусиль	6-й квадрат Стратегія захисту позицій - позиційний захист - фланговий захист
		- стратегія підтримки конкурентних переваг	- попереджувальний захист - контрнаступ - мобільний захист - стратегія відступу
Високі	1-й квадрат Стратегія інтенсивного зростання - стратегія інтенсивного зростання - стратегія інтеграційного зростання - стратегія диверсифікації	5-й квадрат Стратегія стабілізації	9-й квадрат Стратегія „виживання” або „елімінації”

Друга стратегічна зона охоплює квадрати 4, 5, 6, 7 – це зона проміжного вибору:

- квадрат 4 включає СГП, які мають середню економічну привабливість і низькі маркетингові можливості;
- квадрат 5 включає середні за економічною привабливістю СГП і високими маркетинговими можливостями. Це квадрат стратегії фінансової стабілізації;

- квадрат 6 включає фінансово нестійкі СГП із середніми маркетинговими можливостями. У даному квадраті рекомендується використовувати стратегії „виживання” або „елімінації”;

- квадрат 7 включає СГП із середніми маркетинговими можливостями і високою фінансовою стійкістю. Для даного квадрата рекомендуються стратегії підтримки маркетингових конкурентних переваг.

Третя стратегічна зона охоплює квадрати 8,9 – це зони низької ефективності:

- квадрат 8 включає СГП із високою фінансовою стійкістю, але низькими маркетинговими можливостями. Віднесення цього квадрату до зони низької ефективності пояснюється впливом наступних факторів. Незважаючи на високу фінансову стійкість, підприємства, що потрапили в цю зону з низькими маркетинговими можливостями, поступово втрачають свої конкурентні переваги, що є загрозою їхньої стійкості в зовнішньому середовищі й економічному становищу;

- квадрат 9 включає СГП, що мають високі маркетингові можливості, але є фінансово нестійкими. Віднесення даних СГП до зони низької ефективності обумовлене наступними факторами. Підприємства, що мають високі маркетингові можливості, але є фінансово неспроможними, не можуть здійснювати нормальну господарську діяльність на ринку. У даному випадку підприємства мають два шляхи: використання стратегії захисту позицій або відхід з ринку, у силу економічної неспроможності.

Недоліком моделі „економічна привабливість (фінансова стійкість) – маркетингові можливості (привабливість СГП)” є її динамічність. Тобто результати аналізу відповідно до даної моделі мають результативний характер на звітну дату. На підставі цієї моделі, що враховує взаємозв’язок економічної і маркетингової функції на підприємствах споживчої кооперації з метою реалізації соціальної місії, реалізуючи на практиці свою маркетингову стратегію, відзначають наступне.

Методологія реалізації маркетингової стратегії підприємств споживчої кооперації повинна базуватися на системному підході, основою якого є ефект синергії. Синергія має місце тоді, коли ефект спільних дій істотно більший, ніж проста сума ефектів індивідуальних зусиль. В даному аспекті ефект синергії при реалізації маркетингової стратегії підприємств споживчої кооперації виявляється у взаємозв'язку економічної, маркетингової і соціальної функції.

Базовими можливостями досягнення синергії за даним фактором є:

1. Функціональна можливість – досягнення ефекту за рахунок того, що функціональні служби підприємства взаємозалежні від інформаційних потоків.
2. Власне стратегічна можливість – досягнення позитивного ефекту від реалізації маркетингової стратегії на всіх рівнях управління.
3. Управлінська можливість – досягнення ефекту за допомогою особливого системного взаємозв'язку менеджменту, маркетингу й економіки на підприємстві.

В даному аспекті специфічною ключовою метою маркетингової стратегії підприємств споживчої кооперації є досягнення максимальної синергії за даними стратегічними напрямками.

3.2 Планування маркетингу на підприємствах споживчої кооперації

Першим етапом розробки плану маркетингу підприємств споживчої кооперації є виявлення ступеню монополізму ринку. Одним із класичних показників рівня конкурентно – монопольних відносин на ринку є рівень конкуренції (лат. Concurre – зштовхуватися) Залежно від її характеристик виділяють чотири види ринків (табл. 3.3)

Таблиця 3.3.

Класифікація конкурентних ринків

Види ринків	Ознаки			
	Кількість підприємств	Тип товару	Контроль над цінами	Умови вступу на ринок
Досконала конкуренція	Багато невеликих підприємств	Однаковий	Відсутні	Дуже легкі
Монополістична конкуренція	Значна кількість підприємств	Диференті-йований	Обмежений можливістю заміни товару	Відносно легкі
Олігополія	Декілька великих підприємств	Однаковий чи диференті-йований	Пріоритет цінового лідера	Істотні перешкоди
Монополія	Одне підприємство	Унікальний	Повний контроль	Дуже важкі

Досконала конкуренція (поліполія) – діє багато невеликих виробників і покупців однакового товару, і жоден не в змозі впливати на ціну. Неможливість контролю над ціною створює умови для її постійного коливання та коливання обсягів купівлі – продажу товарів під впливом ринкової кон'юнктури. Незначні розміри виробників гарантують повну свободу „входу – виходу” на ринок.

Монополістична конкуренція – діє велика кількість виробників, які пропонують схожу, проте диференційовану продукцію, яка відрізняється

якістю, оформленням, престижністю, сервісом, іміджем. В результаті у покупця формуються „нецінові переваги”. Підприємства мають монополістичну владу над своїм видом товару: можуть змінювати його ціну, але влада обмежена наявністю аналогічних товарів („конкуренція марок”). На ринку існує значна свобода „входу – виходу”.

Олігополія – діє декілька великих підприємств, окремі з яких (зазвичай 3 – 5) контролюють більшу частину ринку. товари можуть бути однорідними і диференційованими. Тому існує і цінова і нецінова конкуренція. Значні розміри і капіталомісткість виробництва обумовлюють доцільність картельних угод між діячами ринку. вступ на ринок є вкрай важким внаслідок високої капіталомісткості виробництва.

Монополія – діє єдине підприємство, що повністю контролює ціни і обсяги виробництва унікального товару. Умови „входу – виходу” є вкрай важкими.

Другим етапом у плануванні маркетингу є оцінка конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації.

В процесі оцінки конкурентоспроможності необхідно відповісти на питання:

- яким є стан справ у конкурентів (обсяг продажів, прибутковість, впровадження нових моделей, сервіс)?
- скільки коштів виділяють конкуренти на рекламу?
- основні характеристики продукції: рівень якості, дизайн, думка покупців;
- яким є рівень цін?
- сильні і слабкі сторони конкурентів, можливості підприємства;
- якою є оцінка конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з конкурентами.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства споживчої кооперації проводиться в три етапи:

1. формування пакету ключових факторів комерційного успіху, за якими послідовно повинна бути зіставлена діяльність конкурентів;
2. кількісна оцінка діяльності конкурентів за кожним фактором окремо;
3. розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Зміст плану маркетингу. План маркетингу є складовою частиною бізнес – плану підприємства. Крім нього бізнес – плану звичайно включають: план виробництва, юридичний план (правовий статус), фінансовий план, інвестиційний план, екологічний план, оцінка ризику і страхування.

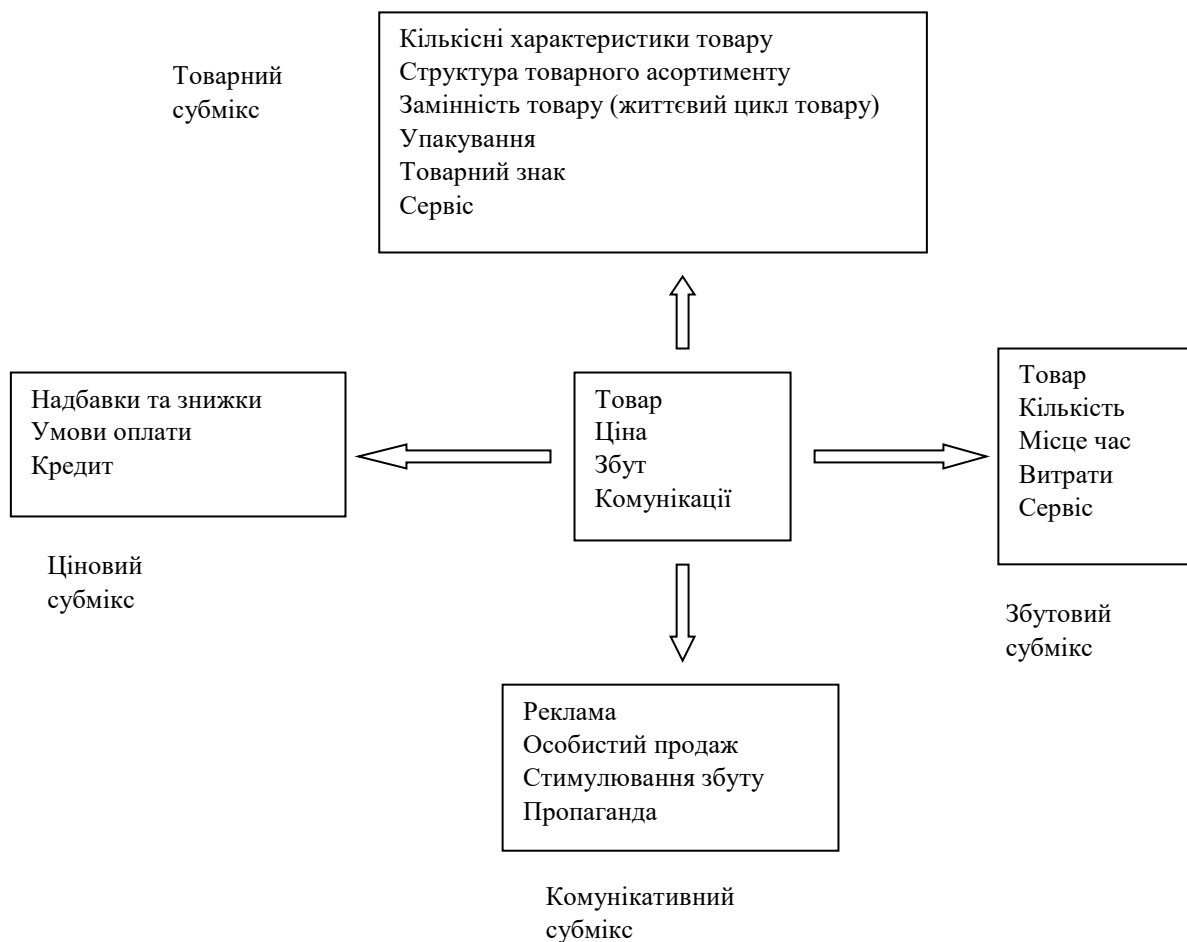


Рис.3.1. Зміст плану маркетингу підприємств споживчої кооперації

Аналізуючи дані про конкурентоспроможність підприємства, можна виявити слабкі та сильні сторони і приступити власне до процесу складання плану маркетингу.

План маркетингу – це письмовий плановий документ, який підсумовує маркетингові можливості та роз'яснює, як ці можливості можуть бути реалізовані наявною командою маркетологів. Він складається з чотирьох функціональних субміксів – товарного, цінового, збутового, комунікаційного.

Перший розділ плану маркетингу „Мета і стратегії підприємств споживчої кооперації” (кількісно визначаються мета і стратегії). Реалістичний прогноз більш ніж на трирічний період зробити практично неможливо через швидку мінливість ринкової ситуації.

Другий розділ плану маркетингу „Товарна політика підприємств споживчої кооперації” (докладний опис продукту). Потрібно якомога чітко відповісти на наступні питання:

1. Які потреби покликані задовольнити продукти підприємства?
2. Які характеристики якості є найважливішими для покупця?
3. Що особливого в ньому і чому споживачі будуть відрізняти його від товарів, наданих іншими підприємствами і віддавати йому перевагу?
4. Які зміни можливі у перевагах?
5. Яким є життєвий цикл товару, тобто як швидко він застаріє?

Бажано включити в розділ фотографію або гарний малюнок товару, що дозволить скласти чітке уявлення про нього.

У цілому товарний субмікс – це сукупність якісних характеристик товару, що включають:

- технологічні властивості;
- експлуатаційні властивості – комфортність, експлуатаційні витрати;
- конструктивні властивості – зручність обслуговування, естетичність;
- дизайн, зовнішнє оформлення;

- упакування і товарний знак;
- сервіс, тобто підкріплення, що одержить товар у конкурентній боротьбі з аналогічними виробами інших фірм. Адже конкуренція по – новому – це не конкуренція між собою того, що зроблено фірмами, а те, чим вони додатково доповнили продукцію у виді послуг;
- чи передбачені спеціальні статті витрат на сервіс.

Третій розділ плану маркетингу „Цінова політика підприємств споживчої кооперації”. Тут вирішують питання визначення цін і рівня рентабельності продукції. В основі цінової політики лежить рішення двох проблем: постійне підвищення якості і постійне зниження цін.

Стратегії ціноутворення на нові товари, які рекомендуються підприємствам споживчої кооперації.

1. Стратегія „зняття вершків”. Полягає у максимізації прибутку на нетривалий період шляхом встановлення монопольної ціни на новий товар. Вона діє до того часу, поки даний товар не почнуть виробляти конкуренти. Її використання є виправданим й ефективним тоді, коли є гарантії, що найближчим часом цей товар масово не з’явиться на ринку. Умови: нові товари захищені патентами, високі витрати виробництва для конкурентів, відсутність необхідної сировини та ін.

2. Стратегія „впровадження на ринок”. Складається в свідомому встановленні низької ціни на новий товар у порівнянні з діючими цінами. Це пов’язано з бажанням збільшити частку ринку. головна мета – залучити якомога більше покупців. Доцільно, коли є впевненість, що конкуренти не зможуть встановити більш низькі ціни.

3. Стратегія „психологічного впливу”. Полягає у тому, що підприємство встановлює ціну, яка є для споживача психологічно привабливою.

4. Стратегія „лідера ринку”. Полягає в тому, що ціни на нові товари встановлюються відповідно до рівня цін лідера ринку.

Стратегії ціноутворення на вже існуючі товари, які рекомендуються підприємствам споживчої кооперації.

1. Стратегія „обумовленої ціни”. Полягає в тому, що ціна обумовлена співвідношенням попиту та пропозиції. Ціна падає, якщо пропозиція росте і навпаки. Додатковий прибуток у такому випадку виходить за рахунок збільшення продажів, а не ціни.

2. Стратегія „довгострокової ціни”. Полягає в тому, що ціна на товари масового попиту не змінюється тривалий час. Для зростання прибутку необхідне зниження витрат.

3. Стратегія „сегменту ринку”. Для кожного сегменту ринку пропонуються адекватні ціни.

4. Стратегія „договірної ціни”. У складі такої ціни обов’язково пропонуються знижки. Прибуток формується за рахунок збільшення продажів.

5. Стратегія „єдиної і гнучкої ціни”. Встановлюється єдина ціна для всього ринку.

Четвертий розділ плану маркетингу „Збутова політика підприємств споживчої кооперації”. В цьому розділі описується діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку. Основна мета політики – організація ефективного збуту виготовленої продукції.

П’ятий розділ плану маркетингу „Комунікативна політика підприємств споживчої кооперації”. Комунікативна кампанія повинна плануватися в три етапи.

1-й етап – ознайомлювальний, інформативний;

2-й етап – підтримуючий, він найчастіше проводиться через два тижні після закінчення першого етапу;

3-й етап – закріплюючий, він найчастіше проводиться через місяць

після закінчення другого етапу.

Для ефективного використання комунікативних витрат і припинення недоцільних витрат маркетологи повинні постійно бути в курсі результатів впливу проведеної рекламної кампанії. На основі такої інформації можна повторити вдалі заходи або уникнути подальшого використання заходів, що не впливають на збільшення реалізації товарів.

Визначення ефективності комунікативної кампанії є актуальною проблемою. Важко провести межу між впливом комунікативних заходів і зненацька виниклими специфічними умовами реалізації, такими як зміна цін, зміна смаків покупців і т.і. Проте, відносну ефективність комунікативної кампанії встановити можна:

- По – перше, співвідношення обсягів продажів (у грошовому вимірі) або прибутку до і після проведення кампанії;
- По –друге, зміною інформованості цільової аудиторії про рекламодавця, його товарного знаку, продукції та послуги.

Протиставляти ці методи не варто.

Прибуток (збитки) від проведення комунікативної кампанії розраховується за формулою 1.

$$\Pi = \frac{V_d * P}{100\%} - B_k \quad (1)$$

де: Π - прибуток (збитки) від проведення комунікативної кампанії, грош.од.;

V_d – додатковий обсяг продажів, грош.од.;

P – рентабельність рекламованої продукції, %;

B_k – витрати на комунікацію, грош.од.

Рентабельність комунікативної кампанії розраховується за формулою 2.

$$P_{рек} = \frac{\Pi}{B_k} * 100\% \quad (2)$$

де: $P_{рек}$ – рентабельність рекламованої кампанії, %;

Π - прибуток (збитки) від проведення комунікативної кампанії, грош.од.;

V_k – витрати на комунікацію, грош.од.

Одним з варіантів розрахунку ефекту від проведеної комунікативної кампанії може стати показник додаткового залучення реальних покупців, який може бути розрахований як відношення кількості невинпадкоких реальних покупців до загальної кількості потенційних покупців, що невинпадкоко звернулися за продукцією. Цей показник визначається за формулою (3).

$$E = \frac{K_{нрп}}{K_{знпп}} * 100\% \quad (3)$$

де: E – ефект проведеної комунікативної кампанії з погляду додаткового залучення реальних покупців, %;

$K_{нрп}$ – кількість невинпадкоких реальних покупців, чол.;

$K_{знпп}$ – загальна кількість невинпадкоких потенційних покупців, чол.

Зміст цього показника полягає в тому, що він показує відсоток додатково залучених потенційних клієнтів, що стали реальними покупцями товарів [20].

Зразок плану маркетингу для таких стратегічних бізнес одиниць Полтавської облспоживспілки, як виробництво і заготівлі, наведено в додатку.

3.3 Методичні підходи щодо організації маркетингу на підприємствах споживчої кооперації

Концепція маркетингу – це орієнтована на споживача філософія. Це стратегічна ідея, яка показує, до чого необхідно прагнути в економічній діяльності. „Орієнтація на споживача” означає спрямованість на задоволення попиту. Критерієм такої орієнтації є угода. Приведене визначення маркетингу справедливо для ринку покупця і тому даною концепцією варто керуватися продавцям.

Єдиною формою прояву маркетингу є маркетингова система – підсистема управління підприємством, яка запобігає виникненню збутових проблем і оптимізує збут. Під маркетинговою системою, звичайно, розуміють відділ маркетингу і план маркетингу. Маркетологи, „тримаючи руку на пульсі ринку”, повинні розробляти пропозиції щодо гарантії збуту – плани маркетингу. Маркетологам ставиться в обов’язок запобігати виникненню збутових проблем і оптимізувати збут за допомогою функцій, сукупність яких складає зміст маркетингу [18].

Для підвищення ефективності маркетингових стратегій не достатньо вибору маркетингових рішень, також необхідна їх реалізація. Реалізацію обраної стратегії маркетингу слід здійснювати за допомогою розробки і використання комплексної системи управління підприємством на основі стратегічного маркетингу, що забезпечить здійснення операційного маркетингу, тобто активного аспекту інтегрованого маркетингу.

Процес структурної організаційної перебудови в системі споживчої кооперації повинен здійснюватись поетапно. Причому, окремі маркетингові функції на перших етапах, виконують ті ж самі підрозділи, які виконували їх раніше.

Процес еволюційних перебудов управлінської діяльності на засадах маркетингу пропонується здійснювати в шість етапів (рис.3.2).

Етапи	Зміст
1	Відділ збутокомерційний відділ - збутова політика обмежується системою розподілу елементи дослідження ринку, планування збуту, реклама мають відносне значення
2	Передача відділу збуту функцій маркетингу - керівнику по збуту підпорядковуються пов'язані зі збутом функції інших відділів (планування збуту, навчання продавців, обслуговування клієнтів тощо) - організаційна структура підприємства в більшій мірі орієнтована на продаж товару з використанням збутових інструментів
3	Створення відділу маркетингу - маркетинг розглядається як одна із функцій управління діяльністю підприємства - товарна політика входить у сферу діяльності маркетингу - скорочуються функції відділу збуту
4	Сучасний відділ маркетингу (збільшення маркетингових функцій) - у випадку, коли між торгівлею і маркетингом виникають конфлікти керівник підприємства може доручити своєму заступникові з маркетингу відповідати і за торговий персонал - творчий підхід до роботи з покупцями і створення прибутку
5	Підприємство, яке базується на стратегічних процесах та результатах - створення організаційної структури, яка спрямована на ключові процеси в підприємстві - маркетологи та комерційні працівники підзвітні двом керівникам: керівництву і відділу маркетингу

Рис.3.2. Процес еволюційних перебудов управлінської діяльності на засадах маркетингу

Організаційна структура, яка включає маркетинговий підрозділ, на рівні обласних спілок споживчих товариств повинна бути розроблена на підставі матричної (комбінованої) орієнтації, яка поєднує функціональну та ринкову побудову. Тому пропонується запровадження однієї управлінської посади – заступника голови правління з маркетингу та організаційної одиниці – відділу маркетингу.

Названа структура виходячи із багатогалузевості та багатофункціональності споживчої кооперації повинна охоплювати всі напрямки її діяльності на рівні обласного ланцюга.

Організаційна структура служби маркетингу на районному рівні буде ефективною, якщо:

- при її побудові буде використано функціональний принцип;
- управління маркетинговою діяльністю здійснюватиме заступник голови правління;
- буде функціонувати відокремлений відділ маркетингу зі своїми функціональними обов'язками, підпорядкований заступнику голови правління з маркетингу;
- існуватиме тісний та плідний зв'язок між відділом маркетингу та іншими відділами райспоживспілки.

В подальшому формування та функціонування маркетингового підрозділу надасть можливість будь – якому підприємству споживчої кооперації здійснювати наступні функції:

- аналіз ринкових ситуацій та визначення тенденцій розвитку ринку;
- дослідження поведінки та запитів покупців, конкурентів, посередників, тощо;
- формування ефективних каналів розподілу;
- здійснення ефективної товарної та цінової політики на підставі досконалого аналізу життєвого циклу кожної асортиментної позиції;
- розробка та впровадження заходів щодо просування продукції та послуг, іміджевої діяльності підприємства;
- розробка бюджету маркетингу;
- контроль маркетингової діяльності з метою її коригування та удосконалення [24].

З огляду на соціальну орієнтацію споживчої кооперації, службі маркетингу необхідно займатися розробкою PR – акцій, спрямованих на пропагування кооперативної ідеї.

При організації маркетингової структури підприємства споживчої кооперації необхідно дотримуватись таких принципів її побудови, як:

єдність цілей, простота маркетингової структури, ефективна система зв'язків між підрозділами, що забезпечує чітку передачу інформації, принцип єдиного підпорядкування.

Координацію відповідальності повинне здійснювати вище керівництво служби маркетинг – заступник голови правління з питань маркетингу. Під впливом швидкої зміни споживчого попиту, високих темпів науково – технічного прогресу, росту масштабів і ускладнення виробництва, а також інших факторів змінюється характер і напрямки цілей підприємства, шляхи їхнього досягнення. У сили цього маркетингові структури також повинні мати визначену гнучкість.

Маркетингові структури вважаються гнучкими тільки в тому випадку, якщо вони здатні змінювати свої організаційні форми при зміні стратегії підприємства. Організаційна перебудова може бути швидкою і без зниження ефективності роботи підприємства, якщо здатність до змін закладена в самій структурі. Для того щоб маркетингові структури були гнучкими, підприємства повинні постійно мати поточну інформацію про внутрішній стан справ в зовнішньому середовищі.

Необхідність упровадження служби маркетингу в управлінський апарат обласних спілок споживчих товариств дозволить сформувати функції й елементи маркетингової діяльності, що повинні забезпечуватися і координуватися даною службою.

Наступні функції дозволять сформувати організаційні передумови реалізації маркетингової стратегії підприємств споживчої кооперації на практиці[18] :

- дослідницька функція;
- функція управління асортиментом і якістю товарів;
- функція управління збутом і розподілом;
- комунікативна функція.

Формування нової якості управління, сприяючи підвищенню його

ефективності у вирішенні соціально – економічних завдань споживчої кооперації , буде сприяти подоланню негативних тенденцій у цьому секторі економіки України. Орієнтація на стратегічне управління на основі маркетингової стратегії забезпечить можливість довгострокового динамічного розвитку споживчої кооперації , що сприятиме збереженню і посиленню її соціальної місії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Полтавська облспоживспілка - це багатогалузева система, що включає в себе торговельну діяльність, громадське харчування, заготівлі сільськогосподарської продукції, виробництво товарів народного споживання, надання платних послуг.

Для збереження і розширення позицій системи на споживчому ринку правління Полтавської облспоживспілки необхідно визначити стратегічні напрямки діяльності, які забезпечать поступальний розвиток підприємств і організацій у різних сферах. Фахівці комерційних відділів кооперативних підприємств Полтавської облспоживспілки потрібно аналізувати стан і структуру товарних запасів і оборотність товарів по кожному торговельному підприємству. У торговельних підприємствах кооперативних організацій, має бути програмне забезпечення, автоматизований кількісно-сумовий облік, який дозволяє робити глибокий аналіз руху товару і виявляти товари із сповільненою оборотністю, а також товари підвищеного попиту з прискореною оборотністю, прийняття оперативних заходів з нормалізації товарних залишків і товарооборотності магазинів за допомогою проведення внутрішніх перевезень, знижок і розпродажів.

Завдання кооперативних організацій є зосередження зусиль на соціальній місії, як найважливішому факторі зростання стійкості динаміки господарської діяльності, формування грошових доходів сільського населення, збільшення товарних ресурсів. Досягнення соціального благополуччя членів кооперативного руху досягається через конкретні механізми, що передбачають реалізацію господарсько – фінансової, маркетингової й управлінської діяльності.

На сучасному етапі для підприємств Полтавської облспоживспілки

пропонується використовувати стратегію підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку, атакуючи лідерів ринку за всіма позиціями комплексом маркетингових засобів в цілому.

Для збільшення ринкової частки при ціноутворенні враховувати ціни конкурентів, і намагатися щоб ціни на продукцію не перевищували ціни конкурентів і прагнути до того, щоб ціна продукції підприємств споживчої кооперації була нижчою за ціну конкурентів. Пропонується стратегія „впровадження на ринок”, як складається в свідомому встановленні низької ціни на новий товар у порівнянні з діючими цінами. Це пов’язано з бажанням збільшити частку ринку головна мета – залучити якомога більше покупців.

Під час організацію збуту пропонується використовувати можливості широкої торговельної і складської мережі в Полтавській області, яка належить підприємствам Полтавській обласній спілці споживчих товариств

Під час проведення комунікаційних заходів необхідно пропагувати ідеї кооперативного руху, що в свою чергу повинно позитивно вплинути на кількість пайовиків. Необхідно показати переваги які отримують люди, прийнявши рішення про вступ до споживчого товариства. Ці гроші допоможуть швидше провести оновлення виробництва.

З метою ефективного використання комунікативних витрат і припинення недоцільних витрат маркетологи повинні постійно бути в курсі результатів впливу проведеної рекламної кампанії. На основі такої інформації можна повторити вдалі заходи або уникнути подальшого

використання заходів, що не впливають на збільшення реалізації товарів.

Проблема досягнення конкурентних переваг підприємствами багато в чому залежить від ефективного застосування стратегічного маркетингу, який являє собою базову концепцію орієнтації діяльності підприємств на споживача, оскільки це найкращий засіб досягнення стратегічних конкурентних цілей підприємств.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного управління, отже, робота сучасних підприємств повинна базуватися на стратегічному маркетинговому менеджменті. В економічній літературі виділяють кілька різновидів маркетингових стратегій. Це залежить від терміну реалізації, конкурентних переваг, конкурентного становища фірма та її конкурентів, конкурентоспроможності фірми та привабливості ринку, виду диференціації, ступеня сегментування ринку, за елементами маркетингового комплексу, станом ринкового попиту та інше.

Планування маркетингових стратегій – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Планування маркетингу, як і планування взагалі, включає чотири фази: аналіз, планування, реалізацію і контроль.

Маркетингове стратегічне планування відбувається на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності присутня компанія, один чи кілька товарів виготовляє: на корпоративному рівні (на рівні компанії); на рівні стратегічної бізнес – одиниці (стратегічного господарського підрозділу); на рівні товару.

В даний час споживча кооперація України є найбільш структурованою і організаційно побудованою системою. Споживча кооперація, як багатогалузева система, виконує функції що пов'язані з:

- задоволення потреб членів споживчих товариств і спілок, іншого населення шляхом широкої реалізації товарів народного споживання;

- закупівлею аграрної продукції у різних товаровиробників з послідувачим зберіганням, переробкою її та реалізацією через роздрібну торговельну мережу;
- організацією виробництва продуктів харчування та непродовольчих товарів зі сільськогосподарської сировини;
- наданням сільському населенню різноманітних послуг виробничого та побутового призначення.

Підприємства споживчої кооперації Полтавської області знаходяться в населених пунктах, де проживає 942 тис. чоловік, в тому числі 671 тис. чоловік – сільського та 271 тис. чоловік міського населення.

Стійка тенденція росту об'єму заготівель за аналізований період (2009 рік по відношенню до 2007 року), крупи – 152,6%, борошно- 82,0%, олія- 85,82%, також можна побачити, негативну тенденцію стрімкого зменшення об'ємів заготівель м'яса – 86,32%. Таке скорочення в першу чергу пов'язане з особливостями податкового законодавства України, при якому громадяни віддають перевагу співпраці з приватними підприємцями ніж з організаціями споживчої кооперації.

Маркетинговий контроль необхідний для того, щоб бути впевненим в ефективності діяльності підприємства. Контроль – це процес визначення, оцінки та інформування про ідентичність або відхилення дійсних параметрів від заданих (планових).

Контроль маркетингової діяльності проводиться за трьома напрямками: маркетинговий аудит; контроль прибутковості; контроль ефективності.

Кожна організація під час аудиту повинна мати справу з двома видами змінних – ті що контролюються і ті що не контролюються. До перших належать ресурси компанії, до других – економічні і ринкові фактори. В зв'язку з цим аудит поділяється на дві частини:

- зовнішній аудит, який розглядає змінні, які фірма не може контролювати, що пов'язані з загальноекономічним або галузевим станом, з ринком і ринковою конкуренцією;
- внутрішній аудит, під час якого аналізуються змінні що контролюються – сильні і слабкі сторони компанії, її можливості і доступні ресурси.

Питома вага сільськогосподарської продукції закупленої підприємствами система Полтавської облспоживспілки, є дуже незначною і при цьому динаміка цього показника є негативною. Так ринкова частка підприємств система Полтавської облспоживспілки на ринку закупівель знизилась 0,99% в 2007 році до 0,94% в 2009 році.

Виробництва всіх напрямків, окрім виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів стрімко зменшується. Враховуючи той факт, що виробництво цих видів продукції іншими виробниками збільшується, то можна зробити висновки про втрати конкурентних позицій виробничими підприємствами Полтавської облспоживспілки. Що стосується заготівельної діяльності, то по переважній більшості товарів, по яким проводять заготовки також спостерігається тенденція до скорочення, хоча в цілому по заготовках можна побачити нестійку тенденцію росту, але це зростання, або скорочення на фоні Полтавської області не є суттєвими, оскільки ринкова частка облспоживспілки дуже мізерна. Так в 2009 році вона складала: по заготівлях – 0,94%, по виробництву від 0,37% по ковбасним виробам до 4,74% по виробництву хліба. А взагалі вести розмову про те, що облспоживспілка втрачає ринкові позиції, на нашу думку, вже запізно – вона їх вже втратила.

Конкурентоспроможність підприємства насамперед залежить від конкурентоспроможності його товарів та низки показників, що характеризують його фінансово – економічну діяльність. SWOT – аналіз – це виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять із його ближчого оточення (зовнішнього середовища).

Застосування SWOT – аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію, і побачивши ясну картину „поля бою”, приймати виважені рішення що стосуються бізнесу підприємства.

Методичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємств споживчої кооперації засновані на взаємозв'язку її економічного і соціального аспектів.

Маркетингова стратегія підприємства споживчої кооперації – це визначення перспективних економічних і соціальних (неекономічних) переваг, які споживча кооперація надає своїм членам і споживачам, досягнення чого можливе при застосуванні фінансово – маркетингового інструментарію відповідно до мети і можливостей споживчої кооперації.

Для підвищення ефективності маркетингових стратегій не достатньо вибору маркетингових рішень, також необхідна їх реалізація. Реалізацію обраної стратегії маркетингу слід здійснювати за допомогою розробки і використання комплексної системи управління підприємством на основі стратегічного маркетингу, що забезпечить здійснення операційного маркетингу, тобто активного аспекту інтегрованого маркетингу.

Процес структурної організаційної перебудови в системі споживчої кооперації повинен здійснюватись поетапно. Причому, окремі маркетингові функції на перших етапах, виконують ті ж самі підрозділи, які виконували їх раніше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В. Соціально-економічний зміст кооперації: теоретичні та прикладні аспекти.[Текст] / В.В.Апопій // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 21 – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2006 - с. 316.
2. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці [Текст]: монографія / С.Г. Бабенко. – Київ: видавництво «Наукова думка», 2003. – 332 с.
3. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / І.О. Богатирьов. – К. : КНЕУ. – 2004. – 22 с.
4. Варналій З.С. Мале підприємництво : основи теорії і практики [Текст] / З.С. Варналій. – [3-тє вид., стер.]. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2005. – 302 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / [В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко] ; за ред. В.О. Василенка. – [вид. 2-ге, випр. і доп.] – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
6. Вачевський М.В. Маркетинг. Формування професійної компетенції [Текст] : підручник / М.В. Вачевський. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 512 с.
7. Войчак А.В. Маркетингові дослідження [Текст] : підручник / А.В. Войчак, А.В. Федорченко ; за наук. ред. А.В. Войчака. – К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.
8. Директиви та керівництво ESOMAR [Текст] / упоряд. : А.Ф. Павленко, І.В. Лилик ; [пер. з англ. : Ю.М. Друзь, А.О. Волянський, Н.І. Завідонова [та ін.]. – К. : ПП «Демос Сервіс», 2003. – 176 с.
9. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку [Текст] : монографія / С.М. Ілляшенко, Л.Г. Мельник, Ю.С. Шипуліна та ін. ; за ред. С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

- 10.Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу [Текст] : монографія / С.М. Ілляшенко, Н.В. Карпенко ; за ред. С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с. (Особистий внесок автора: п. 12.4 – Теоретично-методологічні основи оцінки потенціалу розвитку малого та середнього бізнесу).
- 11.Карпенко Н.В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу [Текст]: монографія / Н.В. Карпенко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.
- 12.Карпенко Н.В. Споживча кооперація як економічна система малого та середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки» – 2008. – № 4(31). – с. 125 – 130.
- 13.Карпенко Н.В. Формування системи управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації України [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг: Теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ: Вид-во СНУ ім.. В. Даля, 2009. – с. 190 – 198.
- 14.Карпенко Н.В. Контроль маркетингової діяльності на підприємствах споживчої кооперації [Текст] / Н.В. Карпенко // Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. Економіка природокористування, економіка підприємництва та організація виробництва. – 2008. – № 4 (36), т. 2. – с. 74 – 83.
- 15.
- 16.Карпенко Н.В. Сучасна парадигма споживчої кооперації України у громадському суспільстві [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 5 (51). – С. 12-15.
- 17.Карпенко Н.В. Система управління маркетингом в споживчій кооперації: методологія і практика Маркетинг в Україні, 2009, №4 (56) с.37-42

- 18.Карпенко Н.В. Маркетингові стратегії для підприємств споживчої кооперації Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2009. – 653, [3] с. с. 635-645
- 19.Карпенко Н.В. Теоретичні аспекти маркетингової орієнтації підприємств споживчої кооперації Збірник тез за матеріалами Десятої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг в Україні». 22–23 жовтня 2009р. – Київ. – К. : УАМ, 2009.
- 20.Карпенко Н.В. Особливості маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5 (27). – С. 56-59
- 21.Ковтун О.І. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / О.І. Ковтун. – Львів : Новий Світ – 2000, 2005. – 388 с.
- 22.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер ; [пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с. : ил. – (Серия «Классический учебник»).
- 23.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми [Текст] : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
- 24.Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Жан-Жак Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
25. Малий та середній бізнес [Текст] / [Я.В. Белінська, О.В. Зав'ялова, О.Ю. Пащенко [та ін.]; за заг. ред. В.Є. Сахарова. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2003. – 368 с.
26. Менеджмент та маркетинг інновацій [Текст] : монографія/ За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
27. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

28. Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні [Текст] : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчук, Н.В. Карпенко [та ін.] ; за ред. А.Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с. (Особистий внесок автора : § 5 розд. 2 – Економічна сутність маркетингової політики розподілу).
29. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] : навч. посіб. / К.І. Радченко ; [2-ге вид., доп.]. – Львів : «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.
30. Решетнікова І. Етапи становлення та розвитку маркетингу в Україні [Текст] / І. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5 (39). – С. 36–37.
31. Ринок PR-консалтинга в Україні : сьогодні і завтра [Електронний ресурс] : за матеріалами Publicity Creating. – Режим доступу : http://www.pr-center.org.ua/stat_show.php?zap=474.
32. Савельєв Є.В. Європейська інтеграція і маркетинг. Наукові нариси [Текст] / Є.В. Савельєв. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 482 с.
33. Савицкая Л. Корпоративная социальная ответственность: кому быть лидерами в XXI веке? [Электронный ресурс] / Л. Савицкая // Управление компанией. Украина. – 2007. – № 7. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str166.html> .
34. Смирнова Н.Ю. Незаменимый аутсорсинг [Электронный ресурс] / Н.Ю. Смирнова // Юридический справ очник руководителя. – 2006. – № 6 (48). – Режим доступу : – <http://www.delo-press.ru/magazines/law/issue/2006/6> .
35. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг : теорія, світовий досвід, українська практика [Текст] : підручник / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко ; за ред. А.О. Старостіної. – К. : Знання, 2005. – 764 с. – (Европейский маркетинг).
36. Стратегическая гибкость [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; [пер. с англ. Л. Круглов-Морозов]. – СПб. : Питер, 2005. – 381 с. : ил. – (Серія «Теория менеджмента»).

37. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади [Текст] : навч. посіб. / О.М. Сумець. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
38. Хаг П. Маркетинговые исследования : руководство по планированию, методологии и оценке [Текст] / П. Хаг ; [пер. с 3-го англ. изд.] – К. : Знання-Прес, 2005. – 418 с. : ил. + компакт-диск. – (Европейський маркетинг).
39. Харрингтон Х. Дж., Бенчмаркинг в лучшем виде [Текст] / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон ; пер. с англ. под ред. Б. Резниченко. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с. : ил.
40. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] : [пер. с англ.] / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 800 с.
41. Шульгіна Л.М. Франчайзинг в українській індустрії гостинності: бути чи не бути? [Текст] / Л.М. Шульгіна // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 1 (7). – С. 15–18.

ДОДАТОК А

План організаційних заходів по забезпеченню стабільної роботи організацій, підприємств Полтавської облспоживспілки

Заходи	Строки проведення
1. З метою ефективного управління діяльністю здійснювати комплексний аналіз господарсько - фінансової діяльності, у тому числі по галузям, підприємствам і підрозділам. Фінансову діяльність спрямувати на забезпечення планомірного надходження і витрачання грошових ресурсів, виконання розрахункової дисципліни, досягнення раціональних пропорцій власного і позикового капіталу і найбільш ефективного сто використання, що дозволить забезпечити збільшення обсягів діяльності, Підвищення прибутковості, скорочення витрат по всім видам витрат, зміцнення фінансового становища і платоспроможності організацій і підприємств.	постійно
2. Не допускати збиткову господарську діяльність, у тому числі в розрізі підприємств торгівлі, ресторанного господарства, промисловості, послуг.	постійно
3. Встановити контроль за рухом грошових потоків. Календар руху грошових коштів складати помісячно з урахуванням зміну обсягів реалізації товарів, продукції, послуг та робіт.	Щомісяця
4. Придбання. реконструкцію, будівництво та ремонт об'єктів основних засобів здійснювати в межах фінансових джерел: амортизації та прибутку , розподіленої на виробничий розвиток.	протягом року
5.Забезпечити максимальне заповнення та ефективного використання основних засобів, площ, торгового та технологічного обладнання як в господарській діяльності, так і при здачі об'єктів в оренду.	постійно
6. Забезпечити дотримання умов договорів оренди в частині передоплати у розмірі місячного платежу.	постійно
7. Встановити щомісячний контроль за використанням доходів від здачі основних засобів в оренду на утримання адміністративного персоналу. Питома вага адміністративних витрат у доходах від оренди повинен бути не більше 50%.	помісячно
8. Розрахунок лімітів на електроенергію, опалення, водопостачання і водовідведення, сміття, телефонні переговори та інші витрати провести з урахуванням енерго- і водозберігаючих технологій, економії витрат по статтям.	щомісячно
9. Провести детальний аналіз витрат за статтями витрат, розглянути їх економічну обґрунтованість.	протягом року
10. Удосконалювати ціновий механізм з урахуванням маркетингових досліджень в регіоні, забезпечення конкурентоспроможності підприємстві споживкооперації. Здійснювати коригування асортименту продукції з точки зору максимізації одержуваних доходів.	постійно
II. Для максимального зниження податкових ризиків провести аналіз системних помилок у податковому обліку, в рамках чинного законодавства вибирати для підприємств таку організаційно-правову форму, при якій до основної податкової бази можуть застосовуватися пільгові умови оподаткування.	постійно
12. З метою мінімізації податку на додану вартість розвивати заготівлі сільськогосподарських продуктів у населення для їх реалізації через роздрібну	постійно

Заходи	Строки проведення
мережу.	
13. Забезпечити збереження кооперативного майна (технічне зміцнення об'єктів, контроль за роботою сторожів, за своєчасністю здачі виручки, забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту, страхування майна)	постійно
14. Підвищити ефективність використання матеріально-технічної бази, отриманий прибуток направляти на відновлення і поповнення власних обігових коштів.	постійно
15. Провести суцільну інвентаризацію дебіторської і кредиторської заборгованості, всіх видів боргів. Вжити дієві заходи для ліквідації простроченої дебіторської заборгованості.	щоквартально
16. Забезпечити в повному обсязі виконання постанови правління .	постійно
17. Обмежити відпустку товарів, інших матеріальних цінностей, виконання робіт, надання послуг позасистемні покупцям, замовникам без попередньої оплати	постійно
18. Заборонити негарантовану попередню оплату позасистемним постачальникам товарів, послуг	постійно
19. Заборонити відпуск товарів, робіт, послуг внутрішньо системним підприємствам, які мають прострочену заборгованість.	при наявності заборгованості
20. Забезпечити виконання заходів з ліквідації нестачі обігових коштів для погашення поточних зобов'язань перед кредиторами	по графіку
21. У торгівлі довести навантаження до 30-35 тис.грн. на працівника галузі.	протягом року
22. Удосконалювати організаційну структуру шляхом створення кооперативних організацій за місцем проживання та роботи членів (асоційованих членів) споживчих товариств.	протягом року
Торгівля 23. Більш ефективно використання діючої торгової мережі та залучення в оборот перспективних тортових підприємств з оренди і закритої мережі, розташованих у населених пунктах з населенням понад 500 чоловік. Відновлення роботи підприємств, розташованих на автодорожніх трасах, місцях транспортних розв'язок і інших, привабливих для торгівлі місцях.	постійно
24. Удосконалення асортиментної політики по кожному магазину з урахуванням економічної ситуації та соціальної структури населення. Забезпечення безперервної наявності в торгівлі товарів «економ»- сегменту і соціально значущих груп товарів. У магазинах, що мають програмне забезпечення, проводити ABC- аналіз по групах товарів, внутрішньо груповому асортименту, в першу чергу, за швидко обертаючими і рентабельними групами продовольчих і непродовольчих товарів. забезпечити постійну їх наявність у продажу.	постійно
25. Акумуляувати вільні грошові кошти членів, асоційованих членів у своєму споживчому товаристві під гарантійні виплати на паї для формування широкого асортименту товарів і послуг, розвитку його матеріально-технічної бази, модернізації, реконструкції діючої мережі	постійно
26. Посилити участь пайовиків у господарсько-фінансовій діяльності споживчих товариств шляхом реалізації Положення про порядок участі членів, асоційованих членів споживчого товариства (з числа фізичних осіб) у його господарській діяльності, затвердженого п'ятими зборами Ради Укоопспілки 19-го скликання (придбання товарів в об'єктах роздрібно торгівлі споживчої кооперації).	постійно

Заходи	Строки проведення
27. Більш повне використання внутрішніх резервів з реалізації продукції власного виробництва підприємств кооперативної промисловості та ресторанного господарства. Довести до кожного магазину завдання з реалізації власної продукції в розрізі асортименту, виділити найкращі місця для її реалізації з розміщенням рекламних вивісок про її переваги.	постійно
28. Дотримання сучасних вимог мерчандайзінгової політики, застосування нових видів викладки товарів (наметна, у тарі та упаковці постачальника, «все по одній ціні»).	постійно
29. Застосування прогресивних форм торгівлі, актуальних у нових економічних умовах	постійно
30. Закупівлю і завезення товарної маси здійснювати з урахуванням купівельного попиту на кожен конкретний товар з розрахунку на 5-7 днів торгівлі. Не допускати закупку товарів з низькою оборотністю	постійно
31. Здійснювати контроль у кожному торговельному підприємстві за рухом товарної маси в розрізі асортименту, оперативно вживати заходів по нормалізації залишків шляхом перекидання, повернення товару постачальникам, організації розпродажів та ін	постійно
32. Проводити дослідження цінової ситуації в кожному з регіонів, де розташована роздрібна торговельна мережа , а також проведення моніторингу прямих конкурентів. Відповідно з матеріалами досліджень до кожного з магазинів застосовувати окрему цінову групу і оперативно реагувати на зміну конкурентного середовища.	подекадно
33. З метою 100%-ного задоволення потреб покупців у всіх підприємствах роздрібною торговою мережі вести облік незадоволеного купівельного попиту.	постійно
34. Забезпечення виконання «Програми Лояльності для підприємств, кооперативних організацій » з утримання наявних та залучення нових покупців.	постійно
35. Продовження роботи з приведення діючої торгової мережі до конкурентоспроможного стану.	постійно